التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي

قراءة وفق نموذج تحليل "سوات swot"

د. هشام بوبكر

تقديم: أ.د اسماعيل قيرة







التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي

قراءة وفق نموذج تحليل "سوات swot"

د. هشام بوبكر
جامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة

تقديم: أ.د اسماعيل قيرة





اسم المؤلف: هشام بوبكر
عنوان الكتاب: التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي
طبعة منقحة جوان 2021

ISBN : 978- 9931- 513- 13- 1

الإيداع القانوني: أوت 2020

إلى كل من يحاول أن

يستغل نقاط قوته...

يتغلب على نقاط ضعفه...

يستفيد من الفرص التي قد تصادفه...

يتلافى التهديدات التي قد تواجهه...

أهدي هذا العمل...

د. هشام بوبكر




أهم جروبات علي تليجرام
باحثون
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

فهرس المحتويات:


تليجرام
مكتبة
غواص
في بحر الكتب


تيليجرام
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون

تقديم:

يستطيع المتتبع للأدبيات المعنية بالإستراتيجية، ونماذج تطبيقاتها على حالات معينة مثل التكوين؛ أن يلحظ على الفور مدى تنوعها وتباينها، سواء على مستوى البناء والتشخيص أو على مستوى التنفيذ، وغير خاف أن هاتين المرحلتين تحدثان بشكل تلاحقي ومترابط، ويمكن أن تلمس معالمها في دلالات وأبعاد وتطور هذا المفهوم الذي صيغ بشكل علمي متماسك منذ بداية خمسينيات القرن العشرين، لكنه ظل يتشكل ويتلون حسب السياق الاجتماعي، وطبيعة الإسهامات الفكرية التي يمكن رصد سيرورتها التاريخية في أربع مراحل متعاقبة، بدء من مدرسة هارفارد (1955–1965) التي ركزت على التخطيط البعيد المدى أو الاستراتيجي، ومدرسة بوسطن (1965–1980) التي أعارت أهمية خاصة للتخطيط الشبكي، وانتهاء بإسهامات «ماكينزي - الآسات السبعة» (1980– 1984) عن إستراتيجية الوقت الحقيقي، وبورتر (1984 إلى يومنا هذا) عن الإدارة الإستراتيجية.

والكتاب الذي بين أيدينا للدكتور هشام بوبكر والموسوم: «التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي، قراءة وفق نموذج تحليل سوات»، محاولة علمية جادة لتقصي واختبار طروحات مدرسة هارفارد، التي ركزت في تحليلها للإستراتيجية على تحليل بيئة المؤسسة من حيث تحديد الفرص والتهديدات، تكامل القيم البيئية من ناحية، وتشخيص نقاط القوة و الضعف والمهارات الغريزية وما يصاحبها

مـن تكامـل لقيـم قـادة المؤسسـة. ولا غـرو أن يقـود هـذان النمطـان مـن التحليـل إلى صياغـة الإسـتراتيجية في ضـوء ثلاثـة متغـيرات أساسـية، وهـي: تحديـد الأنشـطة، الأهـداف، والوسـائل والإمكانيـات. ضـف إلى ذلـك أن التحليـل الإسـتراتيجي لظاهـرة التكويـن يتطلـب أيضـا إحاطـة شـاملة بمكوناتـه الثـلاث: التحليـل التنافسي الـذي يقـوم عـلى ديناميـات المنافسـة ودورة حيـاة النشـاط، في حـين يأخـذ التحليـل الصناعـي بعـين الاعتبـار منافسي القطـاع، والقـوى المؤثـرة في حركيـة وفعاليـة المؤسسـة، أمـا التحليـل التكنولوجـي فيهتـم بالتقـدم التقنـي، وتكامـل المتغـيرات التكنولوجيـة. وضمـن هـذه الأنـماط التحليليـة نشـير إلى أن إيـواء أيـة ظاهـرة ينـدرج ضمـن مـا يسـمى بالاختيـارات الإسـتراتيجية التـي تتطلـب معلومـات عـن كل مـن البيئـة والمؤسسـة.

والجديـر بالإشـارة أن المؤلـف قـد تمكـن بأصالتـه العلميـة، وسـعة اطلاعـه أن يفـكك ويشـخص ظاهـرة التكويـن وفـق المتغـيرات الأربعـة (قـوة، ضعـف، فـرص، تهديـدات) لنمـوذج هارفـارد الـذي يحـرص عـلى تحديـد وحـدات التحليـل؛ احتياجـات التكويـن، تصميـم البرنامـج التكوينـي، وتحديـد آليـات التنفيـذ. ولم يتوقـف المؤلـف عنـد هـذا الحـد، بـل راح يحـدد المؤثـرات الداخليـة والخارجيـة، إلى جانـب التوجيـه القيمـي لمتخـذي القـرار. ولقـد سـاعده عـلى ذلـك طـرح جملـة مـن الأدوات التـي تسـاهم في جمـع احتياجـات التكويـن المهنـي، ومـن هـذه الأدوات: الاسـتمارة، المقابلـة، الملاحظـة، الاختبارات...الـخ. والملاحـظ أن خطـوات

النمـوذج المطبـق قـد أخـذت بعـين الاعتبـار ثـلاث مسـتويات: الفـرد، العمـل، المنظمـة.

وإذا كان هـذا النمـوذج ينـدرج ضمـن التصـور التنافـسي القـاضي بتطويـر ردود أفعـال المؤسسـة واسـتجاباتها التكيفيـة السريعـة لمتغـيرات محيطهـا، فـإن افتراضاتـه تسـتند إلى قوانـين عمـل النظام الرأسـمالي (السـلاح الوحيـد لغـزو الأسـواق هـو الإنتـاج)، وديناميـات التـوازن التـي تطرحهـا المدرسـة البنائيـة الوظيفيـة.. ويتجـلى هـذا واضحـا في اسـتخدام الكثـير مـن مفاهيمهـا المتعلقـة باحتياجـات النسـق، القـدرة، التطوريـة، مرونـة التكيـف، اسـتيعاب التوتـرات. ومـع ذلـك يظـل نمـوذج هارفـارد بعناصره الأربعـة المشـار إليهـا آنفـا، دون انتقـاص مـن أهميـة نظـام قيـم القـادة الذيـن يحـددون الأهـداف، قـادرا عـلى اسـتيعاب أيـة ظاهـرة تشـخيصا وتفسـيرا، بيـد أن التطـورات اللاحقـة في مجـال النمذجـة، التنظـير، دراسـة الإسـتراتيجية، قـد أبـرزت جوانـب أخـرى أكثـر أهميـة عنـد تنـاول أيـة ظاهـرة تنظيميـة (التخطيـط الشـبكي، الإدارة الإسـتراتيجية...الخ).

وعمومـا يثـير كتـاب «التكويـن المهنـي والتخطيـط الاسـتراتيجي» للدكتـور هشـام بوبكـر قضايـا أخـرى متمحـورة حـول المهـارات، القيـم الجديـدة، التعليـم، عـادات العمـل الرشـيدة، في سـياق معالجتـه الشـاملة للتكويـن مـن حيـث التنظـير، السياسـة، الواقـع، وكـذا قراءتـه المتأنيـة والرصينـة للتكويـن وفـق نمـوذج مدرسـة التحليـل الإسـتراتيجي التـي تطـورت في جامعـة هارفـارد عـلى يـد أربعـة كتـاب، سـميت هـذه المدرسـة

بحـــروف أســـمائهم الأولى تـــارة (CLEG)، وبالحـــروف الأولى لمتغيراتهـــا الأساســية تــارة أخــرى (SWOT).

وهكــذا نــرى المؤلــف عــلى طــول هــذا الكتــاب، ومــن خــلال نمــوذج ســوات (SWOT)، إلى طــرح إشــكالية التكويــن، وذلــك مــن خــلال نســق منهجــي ينتقــل مــن الجــزء (التكويــن) إلى الــكل (الإســتراتيجية) أحيانــا، ومــن الكليــات (نمــوذج ســوات) إلى الجزئيــات (التكويــن) أحيانــا أخــرى. ومــن ثــم فــإن مــا يطرحــه المؤلــف يمثــل قفــزة نوعيــة يتجــاوز التقاليــد البحثيـــة الســـائدة عندنـــا والمتســـمة بالضحالـــة والميكانيكيـــة. إن تتبـــع ظاهــرة معينــة وتشــخيصها وفــق منظــور رباعــي المتغــيرات، ينبــئ بتجــاوز الطــرق التقليديــة في النــشر والبحــث عــلى حــد ســواء. ضمــن هــذا المنحــى النظــري والمنهجــي، تنــاول المؤلــف وعــلى نحــو تلاحقــي قضايــا التكويــن، الإســـتراتيجية، التخطيـــط الاســـتراتيجي. وفي هـــذا النطـــاق يثـــير الكثـــير مــن القضايــا الفكريــة، مثــل انتقــال التكويــن مــن سياســة إلى إســتراتيجية، التكويــن والاســتثمار، الحقائــب التكوينيــة، المنظمــة المتعلمــة، فــرق العمــل، التكنولوجيا...الخ.ولقـــد قـــادت القـــراءة المتفحصـــة لهـــذه القضايـــا إلى اشــتقاق مجموعــة مــن الافتراضــات التــي تربــط التكويــن بــكل مــن البيئــة الاجتماعيــة للمؤسســة، ثقافتهــا التنظيميــة، سياســاتها...الخ.

مــن الملاحــظ أن تأكيــد المؤلــف عــلى ثنائيتــي القــوة / الضعــف، الفــرص/ المخاطــر، لا يتعــارض مــع النــماذج الحديثــة التــي يتنــاول بعضهــا التكويــن كنظــام أو برنامــج، أو سياســة، أو عمليــة، أو متطلــب تنظيمــي

تقتضيه ضرورات الاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

وبناء على ما تقدم؛ يتضح أن كتاب «التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي، قراءة وفق نموذج تحليل سوات» يتسم بالشمولية والعمق والأصالة العلمية- البحثية؛ الأمر الذي يجعله مرجعا أساسيا للباحثين والطلبة في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية، كما يشكل إضافة للمراكمة المعرفية.

تمنياتي للدكتور والزميل العزيز هشام بوبكر مزيدا من النجاح والتقدم.

والله ولي التوفيق.

أ.د. إسماعيل قيرة.

مقدمة:

يهتم التكوين المهني بتطوير و تنمية القدرات البشرية و ترقيتها، فمن الضروري جدا توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي تشغلها، بغية رفع مستواها الوظيفي والمهني لأقصى حد ممكن، فبدون تكوين قد تواجه المنظمات مشاكل في سير العملية الإدارية والإنتاجية على حد سواء، فتحسين قدرات الأفراد و ضمان إتقانهم لوظائفهم وأعمالهم لهو من أهم فوائد التكوين، وإذا ما نظرنا إلى هذه الفوائد نجدها تعود على الأفراد العاملين وتستفيد منها المنظمة، التي استثمرت في إمكانياتهم وقدراتهم – من خلال الأرباح المحققة من هذا الاستثمار- و حتى المجتمع يتطلع إليهم كمخرجات من خلال أدائهم لأعمالهم بمهارة وإتقان.

وعلى اعتبار التكوين المهني عملية تقوم على أسس علمية مضبوطة، تهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات و أداء جيد وفعال، حين مواجهة التهديدات والعراقيل و العمل على تلافيها، أوللتكيف مع مستجدات وتطورات البيئة التنظيمية والاستثمار فيها، وبما أن التكوين المهني عرف في الآونة الأخيرة عناية كبيرة وخاصة؛ حيث لازالت الجهود قائمة للنهوض به و بتنظيمه و تحسينه وتطويره، فلابد إذن من النظر إلى التكوين المهني بنظرة جديدة تعتمد على الإستراتيجية في التخطيط، لتغطية عبء نشاطاته ومهامه في الحاضر وتحقيق أهدافه المستقبلية.

فالمنظمات اليوم على اختلافها وتعددها قد تواجه مشاكل كثيرة يمكن أن تحد من نشاطها، وربما تعرضها إلى الفشل والخروج من معترك السوق و المنافسة، فموضوع التخطيط الاستراتيجي أصبح بالغ الأهمية، وضرورة حتمية على تلك المنظمات التي تناشد التطور والازدهار، والتي تسعى دائما إلى رفع مستواها إلى مصاف المنظمات المتميزة، فحري بتلك المنظمات تبني مبادئ التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط الشاملة و الطويلة المدى، والإيمان بضرورة التنبؤ الجاد والذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له.

سنتناول في هذا الكتاب مفهوم التخطيط الاستراتيجي، من خلال تقديم قراءة عابرة لمحطات التكوين المهني باستخدام نموذج التحليل الرباعي سوات «swot»، حيث سنقوم بمناقشة النقاط الأربعة التي يركز عليها هذا النموذج كوحدات أساسية للتحليل؛ وذلك عن طريق تحديد نقاط قوة العملية التكوينية و تحديد مواطن الضعف الذي تعتريها، كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة عبر المراحل الأساسية لعملية التكوين و في جميع أطوارها، و كذا المخاطر المتوقعة التي قد تواجهها في المستقبل، فهذا النموذج من التخطيط الاستراتيجي هو محور عمل أي مؤسسة، تسعى إلى تحديد إطار عمل استراتيجي قوامه التنبؤ والاستشراف العلمي و العملي، الذي يحدد الوجهة الهادفة للمؤسسة ويمنح لها التوازن و الانسجام، و هو من أهم المعالم التي تهتدي بها أي مؤسسة في ظل التغيرات المفاجئة والطارئة، وما يزيد

من قيمة الخطط الإستراتيجية الفلسفة المعتمدة من قبلها، والتي تصبو إلى الحفاظ على مكتسبات المنظمات و تحقيق أهدافها، مرتكزة في ذلك على تصورات أصحابها والقائمين عليها، قادة كانوا أم عاملين فيها و في جميع مستوياتها وفي مختلف أنشطتها ومهامها.

وسيتم عرض محتوى هذا الكتاب في محورين أساسيين؛ الأول هو عبارة عن مدخل عام نتطرق من خلاله إلى بعض مفاهيم التكوين المهني، لتحديد معناه و مدلوله والمقصد منه في موضوعنا هذا، كما سنشير إلى أهميته و بعض من فوائده و أهم مبادئه وأنواعه، و مجالات التكوين وعناصره الأساسية و المشاكل التي قد يعالجها. وفي هذا المدخل نعرض أيضا مفاهيم حول الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، و أنواع هذا الأخير وأهميته وفوائده بالنسبة للمؤسسة، ومكونات التخطيط الاستراتيجي وعناصره الأساسية التي يلتزم بها عند استخدامه وتطبيقه. وفي آخر هذا المحور نقدم بعض الاتجاهات الحديثة، التي تؤمن بدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التكوين المهني و في تحسينه.

أما المحور الثاني هو قراءة وتحليل لمحطات التكوين المهني الأساسية، وفق نموذج التحليل الرباعي سوات «swot»، إذ نتناول تعريف هذا الأخير ثم نقوم بعرض مراحل العملية التكوينية وفق وحدات التحليل الأربعة - نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات- لنموذج «سوات»، بدءا بتحديد احتياجات التكوين ثم

تصميم برنامج التكوين وبعدها عملية تنفيذ البرنامج، إلى أن نصل إلى آخر محطة في عملية التكوين المهني ألا وهي المتابعة والتقييم.

و نموذج التحليل الرباعي «سوات» مثل ما جاء في معرض هذا الكتاب؛ ما هو إلا نموذج لتحليل ومعرفة نقاط القوة التي تعزز من العملية التكوينية و مكامن الضعف التي تعتريها، بالإضافة إلى رصد واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات والعراقيل والعمل على معالجتها، فسوات «swot» ليس حلا نموذجيا والنتائج التي يحققها غير ثابتة وليست نموذجية كذلك، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تعميمها أو الأخذ بمخرجاتها في جميع عمليات التكوين المهني. وقد عزمنا إلى الأخذ بهذا النموذج في قراءة وتحليل العملية التكوينية، كون تحليل «سوات» سهل التطبيق وأقل تعقيدا من نماذج التخطيط الاستراتيجي الأخرى، وأكثر واقعية واستخداما من طرف المؤسسات والمنظمات التي تؤمن بالتنبؤ وبالاستشراف، وتأخذ من التخطيط الاستراتيجي مدخلا للتنمية والتطور.

مدخل عام حول التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي:

أولا. أساسيات عن التكوين المهني:

1. ماذا نقصد بالتكوين المهني؟

ضروري جدا أن نحدد تعريفا للتكوين المهني قصد الإحاطة بمفهومه وبمقصده، قبل التطرق إلى القضايا المرتبطة به ومن ثم مناقشتها، على الرغم من صعوبة وضع تعريف دقيق يؤدي الغرض لاختلاف وجهات نظر العلماء و المختصين حول ذلك، وسيتم عرض بعضا منها في هذا العنصر من الكتاب وتحليلها واستنباط ما هو أقرب إلى مدلول التكوين في موضوعنا هذا، وحتى نتمكن من وضع تعريف يكون هو الأقرب إلى ما نصبوا إليه.

يعتبر التكوين المهني- على اختلاف مستوياته الإدارية أو التقنية- أحد أهم الأنشطة والوظائف في جميع التنظيمات على تنوع مهامها واختصاصاتها، وهذا اعتبارا للتطورات المتنامية والمتسارعة في الوظائف و الأعمال وفي نظمها وإجراءاتها، وفي التطورات الحاصلة في البيئة التنظيمية خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا ومستجداتها. حيث أدركت المؤسسات و المنظمات أهمية تأهيل الموارد البشرية وتنميتها وتحسين أدائها وخبرتها، وكذا توجيه سلوكياتها واهتماماتها بما يوائم ويواكب تلك الحركية الدائمة والمستمرة، في البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم على حد سواء.

وإذا ما نظرنا إلى تعريف التكوين المهني من الناحية اللغوية، نجد اختلافا ملحوظا في ترجمته من اللغة الفرنسية إلى العربية من جهة «**formation**» ومن اللغة الإنجليزية إلى العربية من جهة أخرى«**training**»، ففي اللغة الفرنسة يعرف قاموس «**لاروس**» الفرنسي«**التكوين**» بأنه إعطاء أو تقديم تعليم عن طريق أساليب سريعة لتنمية وتطوير المهارات والقدرات[1]، وفي اللغة الإنجليزية يعرف القاموس الانجليزي «**إكسفورد**» «**التدريب**» على أنه عملية تعليمية تنمي القدرات والإمكانيات التي يحتاجها الإنسان للقيام بعمل ما[2].

ولغويا «**Former**» « ذات المصدر اللاتيني «**Former**» فلقد اشتقت من فعل «كون» ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم «**Training**» الذي ترجمه العلماء و الباحثين العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي «**for-mation**» الذي يعني إعطاء الشيء شكلا مختلف، ولابد الإشارة في هذا الشأن إلى أن التشريع الجزائري وحتى المغاربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي[3]، ومن هذا المنطلق وبما أننا لم نجد فرقا بين المصطلحين فقد استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

1 .LAROUSSE:Dictionnaire du français d'aujourd hui, paris,2000, p582.

2 .OXFORD: Bazic english dictionary, therd edition, oxford university, 2011,p406.

3. رابح العايب: إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة،2002، ص29.

وسنستعرض في هذا المقام بعض المفاهيم المختلفة للتكوين والتدريب المهنيين، إذ سنحاول من خلالها تحديد أهم الخصائص البنائية المشتركة بينهما، والتي تؤدي نفس الغرض وترمي إلى نفس الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية والتدريبية، وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين حول تلك العملية؛ فمنهم من يرى أن التدريب المهني «عملية منظمة محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية، لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المنظمة التي يعمل بها»، وبعضهم يرى بأنه «نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين، من ناحية معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية وإنتاجية عالية»[1].

ويرى مصلح الصالح في القاموس «الشامل» أن التدريب «هو إعداد الفرد للاستخدام أو الترقي في أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإفادة من قدراته، حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أقصى ما يمكن من المنافع»[2].

ومن هنا فإن التدريب المهني هو عبارة عن نشاط منظم يهدف إلى إكساب الأفراد داخل التنظيم مجموعة من المهارات و المعارف

1. منصور إبراهيم عبد الله التركي: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة و الذمام مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص 10.

2. مصلح الصالح: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية «الشامل»، دار عالم الكتب للنشر و التوزيع، الرياض، 1998، ص 567.

و القــدرات، و الســلوكيات والاتجاهــات الجديــدة التــي تتطلبهــا المهنــة وتســتوجبها الوظيفــة، أو تطويــر وتعديــل مهــارات وســلوكيات قائمــة حتــى تســاير و تواكــب احتياجــات العمــل و الوظيفــة.

أمـا عـن التكويـن المهنـي فقـد عرفـه «بيـار كاس» «بأنـه العمليـة التـي تهـدف إلى تنميـة قـدرات ومهـارات الأفـراد المهنيـة والتقنيـة والسـلوكية، مــن أجــل زيــادة كفاءتهــم وفعاليتهــم في إطــار تنفيــذ المهــام والأدوار المتصلـة بوظائفهـم الحاليـة أو المسـتقبلية، فهـو وسـيلة للترقيـة الفرديـة وتنميـة المـوارد البشريـة كـي تنمـو وتتطـور المؤسسـة»[1].

كـما يعرفـه البعـض عـلى أنه«عمليـة تعديـل إيجـابي ذي اتجاهـات خاصـة تتنـاول سـلوك الفـرد مـن الناحيـة المهنيـة أو الوظيفيـة، وهدفـه اكتسـاب المعـارف و الخـبرات التـي يحتـاج إليهـا الفـرد مـن أجـل رفـع مسـتوى كفاءتـه في الأداء، بحيـث تتحقـق الـشروط المطلوبـة لإتقـان العمـل»[2].

و يعرفـه كذلـك مكتـب العمـل الـدولي «عـلى أنـه مجموعـة مـن الأنشـطة الراميـة إلى اكتسـاب المعـارف وتأهيـل السـلوكيات الضروريـة لممارسـة مهنـة أو بعـض المهـن بمهـارة وفعاليـة»[3].

---

1. Casse Pierre : La formation performante, office des publications universitaires, Alger, 1994 p 48.

2. لحسـن بوعبـد الله، محمـد مقـداد: تقويـم العمليـة التكوينيـة في الجامعـة، ديـوان المطبوعـات الجامعيـة، الجزائـر، 1998، ص10.

3. بـن يربـح نذيـر: التفاعـل بـين التعليـم و التكويـن المهنـي والعمـل المنتـج، دار هومـة للطباعـة و النـشر و التوزيـع، 2010، ص107.

وبهـــذا فـــإن التكويـــن المهنـــي يهـــدف إلى تنميـــة القـــدرات المهنيـــة والتقنيـــة لـــدى الأفـــراد داخـــل التنظيـــم، كـــما أن المعـــارف و الســـلوكيات هـــي مرتكـــزات أساســـية لتنميـــة تلـــك القـــدرات و المهـــارات الفنيـــة، مـــن خـــلال إكســـاب الأفـــراد معـــارف وخـــبرات لأداء أعمالهـــم ومهامهـــم بكفـــاءة وجـــودة عاليـــة. والتكويـــن المهنـــي بـــدوره يهـــدف إلى توجيـــه الأفـــراد العاملين نحـــو عـــادات اجتماعيـــة جديـــدة، تعمـــل عـــلى زيـــادة انســـجامهم وتفاعلهـــم داخـــل المنظمـــة، الـــذي مـــن شـــأنه أن يرفـــع مـــن مســـتوى فعاليتهـــم ومســـتوى مســـؤولياتهم وانتمائهـــم.

وبالإضافـــة إلى التعاريـــف الســـالفة الذكـــر هنـــاك مـــن الباحثـــين أيضـــا، مـــن يـــرى بـــأن التكويـــن المهنـــي هـــو عمليـــة تقـــوم بنقـــل مجموعـــة مترابطـــة مـــن المعـــارف و المهـــارات، تـــؤدي بالفـــرد إلى تغيـــير عـــام تســـمح لـــه بالقيـــام بمهـــام أخـــرى[1]، ومنهـــم مـــن يجعـــل مـــن التكويـــن المهنـــي نشـــاط مخطـــط يهـــدف إحـــداث تغـــيرات في الفـــرد و الجماعـــة، مـــن ناحيـــة المعلومـــات و الخـــبرات والمهـــارات ومعـــدلات الأداء وطـــرق العمـــل والســـلوك والاتجاهـــات، بـــما يجعـــل هـــذا الفـــرد أو تلـــك الجماعـــة قادريـــن عـــلى القيـــام بمهامهـــم بكفـــاءة عاليـــة[2].

فالتعريفـــين الســـابقين يؤكـــدان عـــلى أن التكويـــن المهنـــي يعمـــل عـــلى تنميـــة وتطويـــر مهـــارات وقـــدرات الأفـــراد، حتـــى يتمكنـــوا مـــن القيـــام

1 .عبـد الكريـم قريشي:التكويـن والتوظيـف في الجزائـر، مجلـة العلـوم الاجتماعيـة والإنسـانية، المركـز الجامعـي ورقلـة، العـدد1998،01، ص23.

2 .عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: أصول الإدارة العلمية، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة،1976، ص 579.

بالمهام المنوطة بهم في مسارهم المهني، بالإضافة إلى كونه نشاط ممنهج ومنظم يعيد بناء الفرد وفق متطلبات واحتياجات العمل والوظيفة.

فمن ما تقدم من تعاريف حول التدريب و التكوين المهنيين، نستنتج بأن جوهر العمليتين هو تعديل سلوك الأفراد و الجماعات داخل التنظيمات، ومنحهم قدرا من المهارات والمعارف و المعلومات والاتجاهات، وفقا لآليات منظمة ومضبوطة تنبع من الحاجات الواقعية لتلك العملية، وتصمم وتنفذ بطريقة علمية وتتابع وتقوم بموضوعية، فهما وجهان لعملة واحدة تستثمر في المورد البشري كإحدى العناصر المهمة، من أجل مواكبة متغيرات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والانسجام معها.

فالتكوين المهني بهذا المعنى هو تعديل لسلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، ومنحهم قدرا من المهارات والمعارف و الخبرات والمعلومات والاتجاهات، بوسائل و أساليب علمية تواءم منهجية الميكانيزمات المتبعة في ذلك؛ و التي تبدأ بتحديد الحاجات التكوينية ثم تصمم البرنامج التكويني بدقة، و من ثم تنفذه بطريقة علمية ومتابعته وتقومه بموضوعية.

2. أهمية التكوين و فوائده:

يرى «**جاري ديسلر GARY DESSLER**» أن الاهتمام بالتكوين قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التكوين يستخدم بصفة

أساسـية في تزويـد العاملـين بالمهـارات الفنيـة مثـل التكويـن عـلى كيفيـة إعـداد خطـة أو ميزانيـة بشـكل سـليم، إلا أن التكويـن المهنـي لم يعـد كافيـا بسـبب ضرورة أن تتكيـف المنظمـة مـع التغـيرات التكنولوجيـة السريعـة والمتلاحقـة، وزيـادة الاهتـام بتحسـين مسـتويات جـودة المنتجـات والرغبة في زيـادة الإنتاجيـة لمواجهـة تحديـات المنافسـة[1].

فبـدون تكويـن قـد تواجـه المنظـات مشـاكل في سـير العمليـة الإداريـة والإنتاجيـة مـن جـراء التكنولوجيـة الجديـدة و المتسـارعة، ذلـك أن هـذه الأخـيرة قـد تسـبب نـوع مـن الاسـتياء وعـدم الرضـا، فالتكويـن قـد يعمـل عـلى تحقيـق الاسـتقرار الوظيفـي داخـل التنظيـم بقـدر مـدى اسـتيعاب أو مـدى التحكـم في التقنيـة الحديثـة والمتطـورة.

كمـا تتجلـى أهميـة التكويـن فـي أي منظمـة أيـا كـان حجمهـا أونوعهـا أو مسـتـواها أو نشـاطها فـي عـدة زوايـا أهمهـا[2]:

- التكويـن هـو صفـة المنظـات الحديثـة التـي تحـرص عـلى مواكبـة كل تغيـير في المجـالات التكنولوجيـة أو الإداريـة، فبـدون قـوة بشريـة مطـورة وقـادرة عـلى اسـتيعاب التغيـير لـن تسـتطيع المنظمـة تحقيـق أهدافهـا.

- التكويـن يحسـن مـن قـدرات الفـرد و ينمـي مهاراتـه، فإنـه ومـن هـذا المنطلـق يسـاهم مبـاشرة في تحسـين المسـتوى الاقتصـادي و الاجتماعي

---

1. مدحـت محمـد أبـو النـصر: إدارة العمليـة التدريبيـة، النظريـة و التطبيـق، دار الفجـر للنـشر والتوزيـع، القاهـرة، 2008، ص 58.
2 . مؤيـد سـعيد السـالم،عادل حرشـوش الصالـح: إدارة المـوارد البشريـة مدخـل اسـتراتيجي، عـالم الكتـب الحديـث، اربـد، 2006، ص 189.

للفرد، و يزيد من درجة أمانه الوظيفي.

- كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتكوين، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، و يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته و إدارة أعماله أفضل.

فللحرص على مواكبة التغيير في جميع المجالات، و تحسين قدرات الأفراد في المنظمات وضمان إتقانهم لوظائفهم و أعمالهم الموكلة لهم لهو من أهم فوائد التكوين، ولكن إذا ما تمعنا في برامج التكوين و النتائج المحققة من خلاله، لكشفنا أبعادا وأطرافا تتداخل وتتكامل وتتسع مع استمرار عملية التكوين، فأهمية و فوائد التكوين التي تعود على الأفراد العاملين تستفيد منها المنظمة التي استثمرت فيهم، من خلال النتائج و الأرباح المحققة من هذا الاستثمار، كما نجد المجتمع يتطلع إلى العوائد و المخرجات المحققة من أعمالهم و أدائهم.

فبالنسبة لأهمية التكوين المهني للأفراد الذين يتم تأهيلهم تتمثل فيما يلي:

- توسيع و زيادة فرص الترقية الوظيفية و ما يترتب عليها من مكتسبات مادية و معنوية.

- رفع الروح المعنوية و الرضا عن الأداء و تحسين العلاقات الإنسانية.

- تحديث المعلومات و إثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية.

- إتقان استخدام الأجهزة و المعدات و التقنيات الحديثة ذات العلاقة بالوظيفة.

- إثراء الخبرات و التجارب و تبادلها و التعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة.

- التخفيض من الصراعات و النزاعات و الضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.

- غرس القيم الإيجابية و أخلاقيات الوظيفة العامة و اجتناب العادات السلبية[1].

فكل هذه الأهمية بدت واضحة مع تنامي حجم المنافسات المحلية و العالمية و نوعيتها بين المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، الأمر الذي استدعى الاهتمام بالفرد أو العامل أو ما يسمى بالمورد البشري و تأهيله، حتى يمتلك القدرات والمهارات والمعارف القادرة على التطوير والتحسين، ومن هنا كان لابد من التركيز على التكوين لأجل غرس القيم والاتجاهات الإيجابية ورفع الروح المعنوية لدى العامل، و إثراء معارفه و خبراته و تجديدها لتحقيق الإتقان والإبداع والابتكار.

1. عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصر للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ط 1، 2010، ص، ص 17،18.

أما بالنسبة لأهمية التكوين المهني للمنظمات فتكمن في:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أوفي المخرجات النهائية للمنظمات.

- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف و الموائمة.

- تحسين السمعة و توثيق العلاقات مع الزبائن والمتعاملين والجمهور.

- إشاعة ثقافة الحوار و التفاهم والمصارحة؛ مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.

- تنشيط مهارات الإبداع والابتكار والتحديث؛ مما يحقق التميز ويرفع الكفاءة و الفاعلية.

- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها وتقليل العطل والهذر فيها.

- التعرف على تجارب المنظمات والأجهزة المماثلة وعلى التقنيات والأساليب المعاصرة، لإجراء المقارنات وتقليص الفجوات ومواكبة المستجدات[1].

فالتكوين سلاح ترفعه المنظمات أمام تحدي التغييرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، في البيئة التنظيمية من آلات وأجهزة متطورة

1. عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 19، 20.

وأساليب عمل مصاحبة لها، فهذه الآلات والأجهزة المعقدة تتطلب نوعا من المهارات الفنية والتقنية المتعددة ذات المستوى العالي والنوعي، حتى تتمكن من التعامل معها و التحكم فيها، و لهذا فمن المنظمات من تبنت سياسة تكوين وتطوير وتعلم مستمر لتواكب هذه التطورات المتسارعة.

و لأهمية و فوائد التكوين بالنسبة للمجتمع نوجز أهمها فيما يلي:

- إن التكوين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والنظم التي تحرص على البقاء والنماء، وإن المهارات والخبرات التي يحصل عليها المواطنون أيا كانت منظماتهم ستجني النظم والمجتمعات ثمارها عاجلا أم آجلا.

- إن التكوين يعد إحدى آليات التوظيف التي يمكن للدولة أن تحل عن طريقه العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية، التي تمت الاستعانة بها نتيجة نقص الخبرات والمهارات لدى المواطنين في المراحل الأولى من عمرها و استقلالها، ناهيك عن كون التكوين يوفر الفرص لتشغيل العاطلين عن العمل و توجيههم للمشاركة في تنمية أقطارهم والنهوض بها[1].

و بما أن للتكوين فوائد بالغة الأهمية على الفرد، الذي بدوره يساعد بشكل كبير في تطوير المنظمات ونجاحها للظفر بمكان في

1. عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 20.

السـوق أو توسـيع حصتها منـه، فكيـف لا يسـاهم في تغيير ملامـح المجتمع الـذي يعيـش فيـه وينهـض بـه، فتطويـر المهـارات و الخـبرات و تحسـينها وتعديـل السـلوكيات وتغيـير الاتجاهـات لـدى الأفـراد والعاملـين، كل ذلـك يدعـم العلاقـات الإنسـانية والجماعيـة التـي تحقـق التكامـل والتكافـل الاجتماعـي، اللـذان مـن شـأنهما المشـاركة في تنميـة وتطويـر المجتمـع ككل.

3. أهداف التكوين المهني:

مـن المهـم تحديـد أهـداف التكويـن المهنـي بدقـة و وضـوح، بحيـث تكـون هـذه الأهـداف واقعيـة وقابلـة للقيـاس، كـما يجـب التمييـز بـين الأهـداف العامـة للمؤسسـة التـي تسـعى جاهـدة لتحقيقهـا، وأهـداف التكويـن التـي تتجـلى في الغايـة مـن كل دورة تكوينيـة؛ أي مـن خـلال النتائـج التـي تـم التوصـل إليهـا والمهـارات و القـدرات الفنيـة و الفكريـة و التطبيقيـة، المتحصـل عليهـا عنـد نهايـة العمليـة التكوينيـة، و فيـما يـلي سـنلخص أهـم أهـداف التكويـن المهنـي:

- يسـاهم التكويـن المهنـي في زيـادة معرفـة و مهـارة العاملـين؛ ممـا يـؤدي إلى الارتقـاء بكفـاءة أدائهـم و زيـادة إنتاجهـم و تعظيـم الأربـاح، و لاشـك أن التطـور التكنولوجـي المتسـارع يـؤدي إلى خلـق تخصصـات جديـدة، فينعكـس ذلـك بشـكل واضـح عـلى زيـادة الحاجـة للتكويـن المهنـي قصـد توفـير المهـارات المطلوبـة لشـغل تلـك الوظائـف.

- يسـاهم التكويـن المهنـي في تعظيـم معرفـة و مهـارة الفـرد، و هـذا

يـؤدي إلى توفـير الرقابـة الذاتيـة عنـده مما يقلـل الحاجـة إلى الإشراف.

- إن وجـود سياسـة واضحـة للتكويـن المهنـي و برامـج معـدة عـلى أسـس علميـة سـليمة، سـيؤدي إلى انخفـاض حـوادث و إصابـات العمـل، لأن معظـم هـذه الإصابـات ترجـع إلى انخفـاض معرفـة العامـل بأسـلوب التشـغيل السـليم لـلآلات و المعـدات أو لعـدم تفهمـه بظـروف العمـل.

- يسـاعد التكويـن المهنـي عـلى تذكـير العاملـين بأسـاليب الأداء و تعريفهـم أولا بـأول بالتغـيرات والتعديـلات التـي تدخـل عليهـا، و بأسـلوب اسـتخدام مـا يسـتحدث مـن أدوات أو أجهـزة أو آلات.

- يسـاهم التكويـن المهنـي في تطويـر سـلوكيات الأفـراد والجماعـات عـلى اختـلاف مسـتوياتهم التنظيميـة[1].

نكشـف مما سـبق أن للتكويـن المهنـي أهـداف عـدة، منهـا مـا هـو متعلـق بالعامـل ذاتـه مـن خـلال تطويـر مهاراتـه و تحسـين معارفـه وتغيـير سـلوكياته و اتجاهاتـه، التـي تجعـل منـه الرجـل المناسـب في المـكان المناسـب، و هـذا بطبيعـة الحـال يقلـل مـن الضغـوط المرافقـة للعمـل كالرقابـة الإداريـة والإشراف و غيرهمـا، كـما يقلـل مـن حـوادث العمـل و مخاطـره و يسـاعد عـلى معرفـة المسـتجدات والتطـورات التكنولوجيـة و مـا اسـتحدث مـن برامـج وأسـاليب وآلات حديثـة في ميـدان عملـه، ومنهـا مـا هـو متعلـق بزيـادة فعاليـة وكفـاءة المؤسسـة في تأديـة مهامهـا و واجباتهـا

1. محمـد بـن دليـم القحطـاني: إدارة المـوارد البشريـة نحـو منهـج اسـتراتيجي متكامـل، العبيـكان، 2008، ص137.

ومـن ثـم تحقيـق أهدافهـا.

بينـما يقسـم باحثـون آخـرون أهـداف التكويـن المهنـي إلى أربعـة أنـواع عـلى النحـو التالي:

- الأهـداف اليوميـة المعتـادة للوظيفـة، والتـي تنشـق مـن الواجبـات الرئيسـية للوظيفـة و تحقـق القـدر المطلـوب مـن كفـاءة الأداء، و تحفـظ للوظيفـة توازنهـا مـع بقيـة الوظائـف.

- أهـداف حـل المشـكلات الفنيـة و الإنسـانية وغيرهـا، والتـي تثـار في العمـل و تختـص بإيجـاد حلـول محـددة، فتسـاعد بذلـك هـذه الأهـداف الأفـراد و المنظـمات عـلى الاسـتمرار في الإنجـاز والتغلـب عـلى الصعوبـات التـي تصـادف العمـل.

- الأهداف الإبتكارية التي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد.

- الأهـداف الشـخصية التـي يريـد الأفـراد تحقيقهـا لأنفسـهم، مـن تنميـة ذاتيـة و ترقيـة و احـترام الآخريـن و تأكيـد الـذات[1].

فالتكويـن المهنـي هـو عمليـة مسـتمرة و دائمـة تواكـب متطلبـات ومسـتجدات العمـل اليومـي ومـدى تحقيـق أهدافـه التفصيليـة، كـما يهـدف إلى العمـل عـلى تجنـب العراقيـل وحـل المشـاكل التـي تواجـه تأديـة الوظائـف التـي تسـاعد عـلى دفـع عجلـة الإنجـاز. و أهـداف أخـرى مـن شـأنها أن تحـدث التطويـر و التغيـير في جميـع مسـتويات التنظيـم، منهـا مـا

---

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق: ص، ص 66، 67.

هو متعلق بالفرد أو العامل سواء في إبداعه و ابتكاره واكتشافه، أو ما يتعلق بما يكسبه من فوائد و عوائد مادية و معنوية.

4. مبادئ التكوين المهني:

لممارسة أي نشاط تكويني لا بد من مراعاة عدة مبادئ و أسس لأجل نجاحه و فعاليته، ومن أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:

1.4 – **الاستمرارية**: فالتكوين يبدأ مع الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد الأخرى لتطويره و تنميته، فيمكن العاملين من التكيف والتطور المستمر أمام التغيرات الحالية والمستقبلية[1]، و بهذا فإن العملية التكوينية تبدأ مع اختيار الفرد الجديد للتوظيف إلى غاية تنظيم برامج تكوينية للموظفين القدامى، لإكسابهم مهارات و معارف جديدة تتطلبها بيئة العمل، وكذلك البرامج التكوينية التي تعد لترقية بعض العاملين وتهيئتهم، للنهوض بمسؤوليات وأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى.

2.4 – **التكامل**: يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التكويني، حيث ينظر إلى التكوين كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه الصفة التكاملية للتكوين

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 305 .

في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني[1]، و بذلك فإن التكوين ليس بالعمل العشوائي و غير المنظم، بل هناك ترابط و تكامل في النشاط التكويني يكون بين الأفراد المتكونين وبرامج التكوين، من المعارف و المهارات المراد إكسابها لهم و كذلك القائمين على النشاط التكويني، كما يكمن التكامل و التفاعل في تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج وتنفيذها و متابعتها و تقييمها.

3.4- **التدرج**: حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة، و هكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيدا[2]، كما أن التدرج في عملية الانتقال هذه يتم بصورة مدروسة و مخطط لها و منظمة لتأكيد الفعالية و النجاح فيها.

4.4- **الواقعية و المنطقية**: حيث يقم التكوين بناء على فهم منطقي و واقعي و دقيق وواضح للاحتياجات التكوينية[3]، و لذا فإنه على القائمين على العملية التكوينية تلبية الاحتياجات و المتطلبات الفعلية له، و أن يتواءم مع المستويات المطلوبة والمحددة له.

5.4- **التغير و التجدد**: يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية و هي أن التكوين يتعامل مع متغيرات، ومن تم لا يجوز أن

1 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص38.
2. السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، الإدارة الجامعية، القاهرة، 2001، ص 13.
3 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 305.

يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه و كذا مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وكذلك الرؤساء يتغيرون بتغير نظم و سياسات المنظمات[1]، فحقيقة العملية التكوينية هي المرونة كي تواكب حركية التطور التكنولوجي وتتأقلم مع الوسائل و المعدات و الأساليب الحديثة، ومع جميع المستجدات اللازمة و الضرورية لتغطية المتطلبات التكوينية بما يتلاءم مع مستوى المهام والوظائف التي يشغلها العاملين.

5. مسؤولية التكوين:

التكوين مسؤولية كل مدير و كل مشرف على العملية، ومن المسلم به أن المديرين في جميع أجزاء المنظمة سيزودون بالمساعدة الفنية والخبرة المتخصصة، وبالإرشادات التي يحتاجون إليها لتأدية مهامهم التكوينية، و يتولى تقديم هذه الاستشارات الفنية أقسام متخصصة يعمل فيها فنيون خبراء ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

ففي المؤسسات المتوسطة تكون هناك أقسام لإدارة شؤون الأفراد العاملين بها، أما في المؤسسات الكبيرة تكون هناك إدارة لشؤون الأفراد يتبعها أقسام للتكوين؛ أي أن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المؤسسات، كما يتوقف أيضا على مدى

1 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 138.

اتساع وأهمية برامج التكوين، وفي المؤسسات الضخمة المتقدمة قد تكون هناك عدة أقسام متخصصة لتخطيط التكوين ووضع برامجه و تنظيمه و تنفيذه ومتابعة نتائجه[1].

فلا تتحدد مسؤولية التكوين في جهة محددة أو طرف محدد، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، من إدارة الموارد البشرية ومن المديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، وكذلك من جميع الأفراد الذين يشاركون في هذا التكوين، ومن أهم مسؤوليات هذه الأطراف المشاركة في عملية التكوين:

- **مسؤولية إدارة الموارد البشرية**، و تشمل عدة عناصر أساسية منها:

– تصميم نظام متكامل للتكوين والتنسيق بين جهوده في المنظمة، والإعداد لبرنامج التكوين سواء كان خارج أو داخل المنظمة ومتابعته.

– التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني، مع تقديم الخبرة والمشورة وتوعية العاملين ونصحهم بضرورة التكوين.

- **مسؤولية المديرين التنفيذيين**، و تتجلى معظمها في:

– تحديد الحاجة التكوينية وتقديم المهارات و المعلومات للمتكو نين .

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 306، 307.

- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة، وتقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية والمشاركة في جهود التكوين والتطوير.

- **مسؤولية المتكونين**: يعتبر المتكون مسئول عن تكوين و تطوير نفسه، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين[1].

بما أن التكوين هو عملية تقوم على أسس علمية تهدف إلى إكساب الفرد المعلومات والمهارات، و تطوير سلوكياته أو اكتسابه سلوكيات جديدة لأجل تمكينه من أداء وظائفه على ما يرام، فإن تحقيق أهداف المنظمة لا يأتي إلا إذا تحملت جميع مستوياتها أعباء هذه العملية، وتضافرت و تكاملت جهود الأفراد فيها بكفاءاتهم و خبراتهم المختلفة.

6. أنواع التكوين:

بما أن للتكوين فوائد و مستويات عديدة و أهمية و أولوية متنوعة، فكذلك له أنواع وتصنيفات مختلفة تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته، وفيما يلي سنوجز أهم المعايير والمؤشرات التي يتم تبعا لها تصنيف التكوين و أنواعه.

- **أنواع التكوين وفقا لعامل الزمن** أي؛ قبل الالتحاق بالعمل أوالتكوين أثناء العمل.

---

1 . أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 322.

- **أنـواع التكويـن وفقـا لعامـل المـكان**؛ يكـون داخـل المنظمـة و عـلى رأس العمـل أو خـارج المنظمـة و بعيـدا عـن العمـل.

- **أنــواع التكويــن وفقــا لمــدده و آجالــه**؛ ويكــون قصــير الأجــل أومتوســط الأجــل أو تكويــن طويــل الأجــل.

- **أنــواع التكويــن وفقــا لمســتوياته**؛ تكويــن للمســتويات الدنيــا (الحرفيــة المهنيــة)، تكويــن للمســتويات الوســطى (الإشرافيــة)، و تكويــن للمســتويات العليــا (القياديــة).

- **أنــواع التكويــن وفقــا لنطاقــه الجغــرافي**؛ تكويــن محــلي و وطنــي، تكويــن إقليمــي، تكويــن دولي.

- **أنــواع التكويــن وفقــا لتقنياتــه و أســاليبه**؛ تكويــن عــبر المكونــين، تكويــن ســلوكي، تكويــن عــن بعــد، تكويــن بالمحــاكاة داخــل الــورش و المختــبرات.

- **أنـواع التكويـن وفقـا لقطاعاتـه و مجالاتـه**، تكويــن مدنــي يشمــل القطاعـــات التنمويـــة الاقتصاديـــة والصحيـــة و التربويـــة والاجتماعيـــة والإداريـــة، و تكويــن أمنــي وعســكري يشــمل القطاعــات الوقائيــة والدفاعيـة والسـيادية للأفـراد، والضبـاط و بعـض شرائـح المجتمـع المـدني[1]

قـد يصعـب في بعـض الأحيـان الفصـل بـين أنـواع التكويـن لتداخلها و تشـعبها في نفـس الوقـت، فغالبـا مـا نجـد برنامجـا تكوينيـا يحمـل في طياته

1. عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 26 ، 27.

العديد من تلك التصنيفات السابقة، فمثلا قد يكون برنامجا تكوينيا واحدا داخل المنظمة وعلى رأس العمل؛ أي أثناء الخدمة و قصير الأمد و له طابع محلي، ويكون موجها للقياديين سواء كانوا مدنيين أوعسكريين، فإنه باختلاف وتنوع هذه التصنيفات والأنواع التكوينية تتباين مدى فعاليتها ونجاعتها ميدانيا، و في هذا المقام سنقوم بعرض البعض منها والتي تعد الأكثر استخداما و انتشارا.

1.6. التكوين قبل العمل:

يتم التكوين في بعض الأحيان قبل أن يباشر الفرد عمله، وهنا على المترشح إعداد وتأهيل نفسه للوظيفة أو للمهنة التي يرغب فيها أو يختارها كمسلك وظيفي لمستقبله، فيتولى الفرد البحث عن البرامج والمعاهد التي تلاءم رغبته و تسهم في تكوينه و تأهيله، للتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة أينما يجدها فيتنافس مع المترشحين الآخرين عليها[1].

فالموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه بعمله و بالمؤسسة التي سيعمل فيها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتكوينه على كيفية أداء العمل وتختلف طرق تقديم الموظف الجديد لعمله، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، و البعض يعتمد على أسلوب

1. المرجع نفسه: ص 30 .

المحـاضرات والبعـض الآخـر يعتمـد عـلى كتيبـات مطبوعـة بهـا كل المعلومـات الضروريـة، بالإضافـة إلى طـرق عديـدة أخـرى[1].

تسـمى العمليـة التكوينيـة المقدمـة في هـذا النـوع مـن التكويـن، بالبرامـج السـابقة أو القبليـة لأنهـا تعتـبر قاعديـة و تمهيديـة لتـولي منصـب العمـل أو الوظيفـة، و عـلى العمـوم هـذا هـو المعمـول بـه في مختلـف المنظـمات و إدارات دولنـا عـلى تنوعهـا و اختـلاف نشـاطاتها واهتماماتهـا.

2.6.التكـوين أثنـاء العمـل:

يسـميه البعـض التكويـن عـلى رأس العمـل، و يعـد مـن مسـؤوليات المشرفـين والمسـئولين الـذي يعمـل المتكونـين تحـت إشرافهـم وضمـن أقسـامهم وإداراتهـم، والمـشرف حـين يكـون كـفء و ذا خـبرة وممارسـة ناجحـة، وفي نفـس الوقـت متعاونـا و محبـا لعملـه ولزملائـه، يعـد أصلـح المكونـين و أكثرهـم قربـا ومعرفـة بثغـرات زملائـه وتابعيـه، والأقـدر عـلى تشـخيص احتياجاتهـم ذات الأولويـة والمهمـة. وقـد مارسـته المؤسسـات والمنظـمات قبـل أن تظهـر المعاهـد التكوينيـة المتخصصـة، فـكان ذلـك يتـم أثنـاء تسـيير المعامـلات أو إجـراء العمليـات الفعليـة دون اقتطـاع أوقـات خاصـة للتكويـن، حيـث يكـون التكويـن فرديـا و مبـاشرا وقـد يكـون جماعيـا و فريقيـا، حـين تخصـص فـترات قصـيرة أسـبوعية أو شـهرية لتغذيـة العامـلين بالنصـح و الإرشـاد، أو لكشـف الأخطـاء التـي يحدثهـا بعـض

1 . أحمد ماهر: مرجع السابق، ص 325.

العاملين عبر المرحلة الزمنية السابقة فيتم تصحيحها و معالجتها[1].

و مما يزيد من أهمية هذا التكوين أن الكثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ومن مزاياه محدودية كلفته كما يكون الفرد على العمل مباشرة، ويعاب عليه عدم الكفاءة في التكوين ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا، كذلك عدم إعطاء وقت كافي لهذا النوع من التكوين[2].

الهدف من هذا النوع من التكوين هو تنمية مهارات العاملين و تطويرها، بما يتماشى والتطورات الحاصلة على مستوى الوظائف من آلات و أجهزة وأدوات، و يلعب المسئول المباشر أو المشرف على المتكون دورا أساسيا في هذه العملية، كونه الأكثر معرفة بنقائصه والأجدر في تحديد الاحتياجات و المتطلبات التي على أساسها تتم برمجة الأنشطة التكوينية.

3.6. التكوين المهني و الفني:

يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، وهذا النوع لا يحدث أثناء العمل بل خارجه؛ فتتم الممارسة دون أن يرضخ المتكون لأي ضغوطات كالتي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية لعملية الإنتاج[3]،

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 28.
2 . أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 325.
3 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص313.

وهـذا النـوع مـن التكويـن يهتـم بالمهـارات اليدويـة و الميكانيكيـة في الأعمال الفنيـة و المهنيـة مثـل: النجـارة واللحـام و البنـاء و صيانـة الأجهزة...الـخ، و هنــاك نــوع آخــر مــن التكويــن المهنــي والفنــي و المتمثــل في التلمــذة الصناعيـة؛ و فيـه تقـوم بعـض المؤسسـات أو النقابـات العماليـة بتعليـم هـؤلاء الأفـراد ويحصلـون غالبـا عـلى شـهادة فنيـة لمشـاركتهم و اجتيازهـم البرامـج التكوينيـة[1].

فالمراكــز المتخصصــة في مجــال التكويــن هــي التــي تقــوم بعمليــة التكويـن في هـذا النـوع؛ إذ تحـدد هـذه المراكـز البرامـج وفـق احتياجـات و متطلبـات المتكـون، بغـرض إكسـابهم المهـارات و الأسـاليب الجديـدة لأداء وظائفهـم و أعمالهـم بكفـاءة و فعاليـة.

4.6. التكوين الإداري القيادي:

يشــمل هــذا النــوع مــن التكويــن زيــادة المهــارات الإداريــة لــدى الفـرد، مـن تحليـل المشـاكل واتخـاذ القـرارات الإداريـة و زيـادة القـدرة على التفكـير الخـلاق، كـما يشـمل المهـارات الاتصاليـة و القياديـة والإشرافيـة والتحفيزيـة و التخطيطيـة و التنظيميـة[2].

ففــي هــذا النــوع مــن التكويــن يقــوم العامــل باكتســاب المهــارات و المعـارف الإداريـة، و الإشرافيـة الضروريـة للوظائـف الإداريـة بجميـع مسـتوياتها، مــن قيــادة و تحفيــز و تخطيــط و تنظيــم و تنســيق واتصــال،

1 . أحمد ماهر: مرجع سابق، ص326.
2 . محفوظ أحمد جودت: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010، ص 184.

واتخـاذ القـرارات الصائبـة في جميعهـا.

5.6. التكوين التخصصي:

هدفـه تعويـض القصـور في المعـارف والمهـارات لـدى العاملـين، المتعلقـة بطبيعـة أعمالهـم و رفـع كفاءتهـم في أدائهـم لتلـك الأعـمال[1]، فيشـمل هـذا النـوع مـن التكويـن المعـارف و المهـارات المتخصصـة، قصـد توفـير الإمكانيـات اللازمـة لمواجهـة المشـكلات التـي تواجـه العاملـين في وظائفهـم، والتخطيـط للقصـور الـذي يعـتري هـذه الوظائـف و اتخـاذ القـرار الصائـب فيهـا مثـل: المحاسـبين و التقنيـين و المهندسـين و غيرهـم.

7. مجـالات التكـويـن:

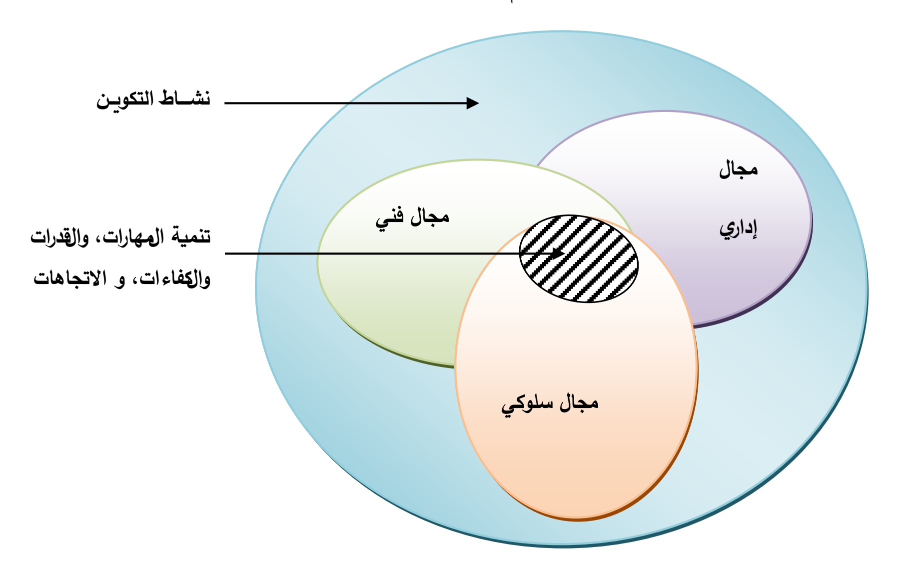
يحـدد «مدحـت محمـد أبـو النـصر» في كتابـه « إدارة العمليـة التدريبيـة» مجـالات التكويـن في ثـلاث مجـالات هـي كالتـالي:[2]

- المجال الإداري.
- المجال الفني.
- المجال السلوكي.

فالمجـال الإداري يمثـل كل برامـج التكويـن التـي لهـا علاقـة بإكسـاب الأفـراد العاملـين، المهـارات والمعـارف التـي تحتـوي جميـع العمليـات الإداريـة، مـن تخطيـط و تنظيـم و رقابـة و اتخـاذ القـرارات وعمليـات

1 . محفوظ أحمد جودت: مرجع سابق، ص183.
2 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 75.

التوجيه و الإرشاد. أما **المجال الفني** فيشمل تطوير المعارف والخبرات و المهارات المتخصصة، قصد تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها. و **المجال السلوكي** يقتصر على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتكون، من استدراك عمليات التوجيه و القيادة و التحفيز وإدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال، و الشكل رقم «01» يوضح مجالات التكوين والتي جميعها في عملية ديناميكية ضمن نشاط التكوين، والتي تتقاطع كلها في تنمية مهارات و قدرات و كفاءات العاملين و توجيه سلوكياتهم.



شكل رقم «01» يوضح مجالات التكوين.

المصدر: من تصميم المؤلف.

8. عناصر و أطراف التكوين.

لعملية التكوين أطراف عدة تتكامل فيما بينها و تنتظم جميعها في حلقة واحدة، لأجل تطوير و تنمية قدرات و مهارات العاملين وتدعيم سلوكياتهم و اتجاهاتهم، و هذا لأجل تطوير الوظائف التي يشغلونها كهدف أساسي لنجاح المؤسسة و تحسين مخرجاتها، و لنجاح هذه العملية التكوينية مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها تتمثل في:

8.1. **المتكون:** يقصد به ذلك الفرد المؤهل لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة و الجديدة، و لنجاح العملية التكوينية لابد من إقناع المتكون بأهمية وضرورة التكوين و بحاجته إليه[1]، فإن لوجود متكون واعي بضرورة التكوين و مقتنع بأهدافه لهو من دواعي نجاح العملية التكوينية، لأن المتكون هو لب و محور العملية و أساسها.

8.2. **المكون:** هو الشخص المسئول عن إعداد و اختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التكوين، و لذلك فإنه من المهم أن يتم اختيار المكون المناسب القادر على استخدام وسائل التكوين[2]، وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتكون و أهدافه و مستوى التكوين،

1 . يوسف محمد بن قبلان: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، ط1، الرياض، 1991، ص 20.
2 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 318.

فلا بد إذن من توافر الشروط اللازمة في المكون حتى يتمكن من أداء مهامه التكوينية على أحسن وجه، و بالشكل الذي يناسب المستجدات و التطورات البيئية الحديثة.

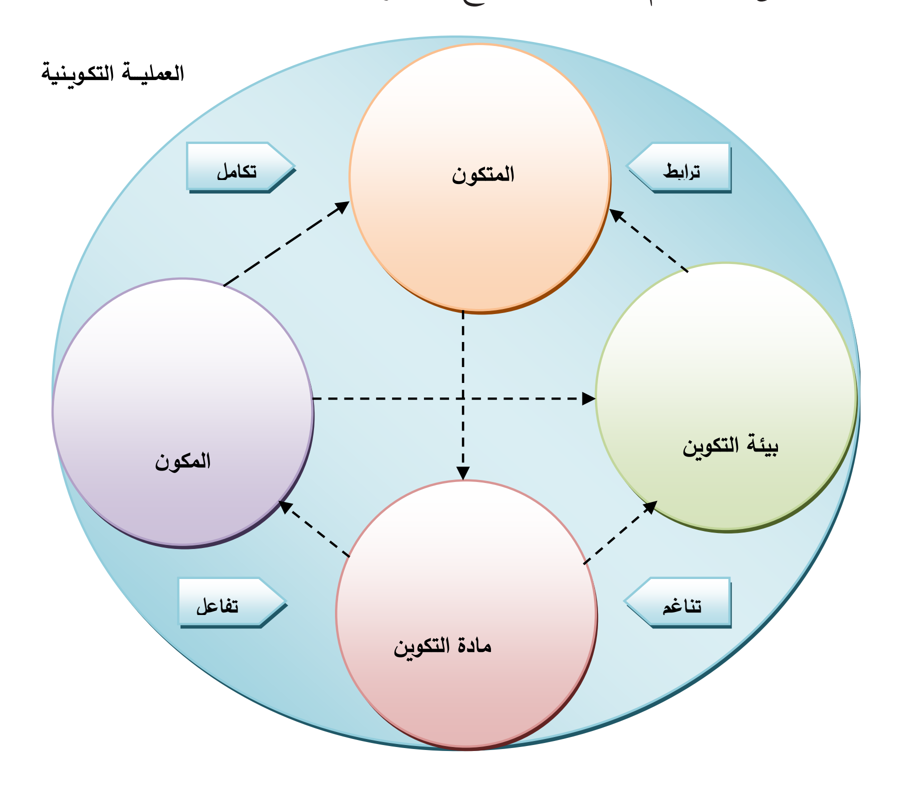
3.8. **المادة العلمية**: المادة العلمية للتكوين تكون عادة مختصرة، تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية وتكون ضمن محتويات حقيبة التكوين، فبعضها يؤديه المتكون وحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتكونين إلى مجموعات[1]، كما يقوم المكون بإعداد هذه المادة العلمية و الإشراف عليها، و يتولى تنفيذها في جميع مراحلها ومستوياتها وتكون هذه المادة العملية ضمن الحقيبة التكوينية، التي تشمل المواد و الأنشطة والخبرات التكوينية، ويتم إعدادها في شكل مواد مكتوبة أو تسجيلات إذاعية و تلفزيونية وأفلام سينمائية و دراسات حالة و تمثيل الأدوار...الخ.

4.8. **بيئة التكوين**: هي مكان أو موقع التكوين و كذا القاعات التي يزاول فيها المتكونين تكوينهم، بالإضافة إلى ما يتوفر فيها من وسائل و من ظروف صحية للتكوين، كالتهوية والإضاءة و السبورة و المقاعد المريحة و النماذج، و أجهزة عرض الأفلام و الشرائح و غيرها. و من الشروط المهمة التي تساعد على نجاح البرنامج التكويني كما يرى بعض المختصين، عزل التكوين مكانيا و نفسيا عن مكان العمل و عن مديري التكوين[2]،

1 . يوسف محمد بن قبلان: مرجع سابق، ص 318.

2 . يوسف محمد بن قبلان: مرجع سابق، ص 20.

والشكل رقم «02» يوضح عملية التكوين التي تتفاعل وتترابط وتتكامل وتتناغم فيما بين جميع عناصرها.



شكل رقم «02» يوضح عناصر التكوين.

المصدر: من تصميم المؤلف

09. المشاكل التي يعالجها التكوين:

للتكوين دور أساسي ومهم في تنمية و تطوير العاملين و تأهيلهم وصقل مهاراتهم وخبراتهم، فهو أداة لعلاج المشكلات التي من

الممكـن أن تواجههـا أي منظمـة في مشـوارها الإداري أو الإنتاجـي، والتـي يقـف ورائهـا دائـما أداء العامـل داخـل المنظمـة، ومـن المشـاكل التـي قـد تعـاني منهـا المنظـمات و تواجههـا مـا يـلي:

1.9. مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأداء المطلوب:

و نعنـي هنـا سـد حاجـة المؤسسـة بتأهيـل مهـارات معينـة، وهـذا يحصـل لأي سـبب مـن الأسـباب كالحاجـة لمهـارات جديـدة نظـرا لتغيرات تكنولوجيـة جذريـة، أو لأن عـدد مـن الوظائـف الجديـدة اسـتحدثت بسـبب التوسـع أو التغـير التكنولوجـي و غـيره، كـما أن الموظفـين الجـدد هم بحاجـة إلى تأهيـل قبـل أن يسـتلموا مسـؤولياتهم، وكذلـك الأشـخاص المرشـحين للترقيـة إلى مناصـب شـغل جديـدة، فهـم بحاجـة إلى تأهيـل حتـى يتمكنـوا مـن تحمـل مسـؤولياتهم الجديـدة[1].

فالمشـاكل التـي تواجـه التكويـن تبـدأ مـن بدايـة توظيـف العـمال الجـدد، إذ يعمـل التكويـن عـلى تعريفهـم بمسـؤولياتهم الموكلـة إليهـم التـي تشـمل مناصبهـم الجديـدة، كـما يعمـد التكويـن إلى تأهيـل و تنميـة قـدرات العـمال أصحـاب الخـبرة في العمـل، سـواء كان لمواكبـة التطـورات التكنولوجيـة الحاصلـة في البيئـة التنظيميـة مـن آلات وأدوات و ماكينـات جديـدة، وأسـاليب فنيـة و برامـج وأنظمـة تسـيير و تحكـم مسـتحدثة، أو كان بغـرض ترقيتهـم إلى مناصـب شـغل جديـدة تتطلـب منهـم مسـتوى أدائـي أكـبر وأحسـن، فهـم بحاجـة إلى التكويـن حتـى يتمكنـوا مـن تأديـة

1 . سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل، ط1، عمان، 2001، ص 220.

مهامهم و مسئوليات المناصب والوظائف الجديدة على أحسن ما يرام.

2.9. مشاكل تقصير المشرفين و المديرين في أداء أعمالهم:

يرجع هذا لانشغالهم بتعليم و توجيه العاملين لديهم، والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، كما قد يكون السبب في ذلك عدم امتلاكهم للمهارات الضرورية لأداء أعمالهم، والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات[1].

يمكن القول أن التكوين الناجح في علاج المشكلات التي تواجه المنظمات، عليه أن يهتم بالمشكلات الناتجة عن نقص مهارات الفرد وقدراته في تأدية مهامه، بما في ذلك المعلومات والمفاهيم و السلوكيات المتعلقة بالعمل و التي تعتبر من شروط العمل و متطلباته، فالمشاكل التي تواجه التكوين تكون جلها تتركز حول تحسين و تطوير العجز، و القصور الذي يعتري أداء العامل في المنظمة في جميع مستوياتها الوظيفية، لأنه في غالب الأحيان يكون السبب وراء تدني الإنتاج هو نقص المعارف و المهارات و الخبرات لدى العاملين بها.

1 . المرجع سابق نفسه: ص 220.

ثانيا. فلسفة التخطيط الاستراتيجي:

1. الإدارة والإستراتيجية:

لقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم الإستراتيجية؛ فمنهم من يرى أنها الأهداف بعيدة المدى، ومنهم من يرى أن الإستراتيجية هي الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ومنهم من يجمع بين الرأي الأول والثاني و يعرف الإستراتيجية على أنها الأهداف بعيدة المدى والوسائل التي تحقق تلك الأهداف[1]، و تعرف الإستراتيجية كذلك بأنها« نظام إيجاد وصياغة وتطوير عقيدة تضمن النجاح على المدى الطويل إذا اتبعت بأمانة، فهي بمثابة كرة بلورية للمنظمة يمكن لجميع عناصر العمل التركيز والتجمع حولها»[2]

فالإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تطور فيها المنظمة، وتنفذ من خلالها الخطط التي تتبنى أهداف وغايات تلك المنظمة، و عملية الإدارة الإستراتيجية مستمرة وتتطور مع تغير الأهداف والغايات التنظيمية[3]. كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل المؤسسة داخليا وخارجيا، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات

1 . إبراهيم توهامي و آخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط01، العلمة، 2013، ص115.

2 .Maleka Stevens; Strategy Management and Strategic Planning Process, south african perspectie, First Edition, 2014, p05.

3 .ibid ; p12.

عليها، لتحقيق خاصية مميزة وإستراتيجية للمؤسسة لتحسين خدماتها[1]؛ وبهذا المعنى فإن الخطط الإستراتيجية هي إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية وأهم العناصر المشكلة لها، فالإستراتيجية هي مجموع تلك المكونات و العناصر الإدارية، التي تمثل في مجملها سبب النجاح و محور التطور وثمرة جهد ذلك التخطيط.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة الإستراتيجية تتمثل في تلك العمليات التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن والمساهمين والمجتمع ككل[2]، فيقصد بالإدارة الإستراتيجية مجموعة العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات، والتحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية يشار إليهما بالتخطيط الاستراتيجي[3]، فالإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود، فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام، كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات

1 . عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة:
www.almustafauniversity.com /wp-content /uplo /2016 /04 /elebda3.net-7327.pdf
يوم 12/ 10/ 2016 الساعة 20:21.

2 . غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص182.

3 . منصور محمد إسماعيل العريفي: الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط02، صنعاء، 2011، ص16.

الزمنيـة لـلأداء، بـدلا مـن الانتظـار حتـى وقـوع الأحـداث والأزمـات التي تدفعنـا إلى اتخـاذ رد فعـل موجـه بطريقـة عقيمـة، وفي الكثـير مـن الأحيـان يكـون الانتظـار – بسـبب عـدم التأكـد مما يجب علينـا عملـه – سـببا في تأخرنـا للغايـة عـن اتخاذ إجـراء فعـال أو حتـى تحملنا لنتائـج سـلبية كبيرة[1]، فـالإدارة الإسـتراتيجية بذلـك تقـوم باحتـواء جميـع المراحـل والوظائـف الإداريـة للمنظمـة؛ إذ يشـمل كل ذلـك تنميـة وتسـيير المـوارد البشريـة والتخطيـط لمختلـف البرامـج المتعلقـة بالمؤسسـة وبموازناتهـا، كـما تقـوم بعمليـة التقييـم والتوجيـه و الإرشـاد واقـتراح البدائـل وتحديـد الأولويات...الـخ.

2. ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي؟

يعـرف «**مـاك غـرات Mc Grath**» التخطيط الاسـتراتيجي بأنـه عملية رسـمية مسـتمرة، لصناعـة القـرارات المنظمـة والمبنيـة عـلى تقييـمات داخليـة وخارجيـة، ويتضمـن تنظيـم النـاس والمهـمات لتنفيـذ القـرارات وقيـاس درجـة الإنجـاز والفاعليـة، ويتضمـن الإجابـة عـن الأسـئلة الآتيـة: كيـف وصلنـا إلى مـا نحـن عليـه؟ وإلى أيـن نحـن ذاهبـون؟ وكيـف سـنصل إلى هنـاك؟ وكيـف نجعـل العمـل قابـلا للتنفيـذ؟، ويـرى «جودسـتين و نولـن و فايفـير **Goodsten et Nolan et Pfeiffer**» أن التخطيـط الاسـتراتيجي عمليـة توجيـه وتكامـل للأنشـطة الإداريـة والتنفيذيـة في المنظمـة، لرؤيـة المسـتقبل وتطويـر الإجـراءات والعمليـات الضروريـة لتحقيـق ذلـك

1 . محمـد حسـن يوسـف: التخطيـط الاسـتراتيجي: www.saaid.net /Doat /hasn / 113.htm يـوم: 07/ 10/ 2016 السـاعة: 22:15.

المستقبل، إنـه تنميـة الفكـر الشـامل لـدى أعضـاء المنظمـة عـبر بنـاء الرؤية المشـتركة لكيفيـة خلـق التكامـل، بـين أهـداف الوحـدات الفرعيـة وأهداف المنظمـة ككل، كـما يعـرف «كوفـمان وهيرمـان **Kaufman et Herman**» التخطيـط الاسـتراتيجي بأنـه عملية للتجديـد التنظيمـي، توفـر إطـار عمل للتحسـين وإعادة هيكلة البرامـج و الإدارة وتقييـم تقـدم المنظمـة[1].

فمـن هـذا المنطلـق يمكـن القـول بـأن التخطيـط الاسـتراتيجي؛ يعمـل عـلى توجيـه مهـام المنظمـة وأنشـطتها بغـرض تحقيـق أهدافهـا، ولا يتـاح لـه ذلـك إلا باعتـماده عـلى فهـم بيئـة المنظمـة الداخليـة والخارجيـة وتحليلهـما، مـع الالتـزام بالطـرق العلميـة في ذلـك ومـن ثـم يمكـن وضـع خطـة عمليـة للمنظمـة، تقلـص مـن فـارق الهـوة بـين مـا هـي عليـه ومـا تطمـح للوصـول إليـه.

ولا نـنسـى أن التحضـير المسـبق للتخطيـط الاسـتراتيجي لـه بالـغ الأهميـة، فقبـل البـدء في عمليـة التخطيـط يجـب معرفـة – قـدر الإمـكان – المؤسسـة وبيئتهـا وموظفيهـا وإدارتهـا ومصـادر التمويـل فيهـا، وبعـض المصـادر البديلـة لنشـاط وعمـل المؤسسـة...الخ[2]، فالتخطيـط الاسـتراتيجي هـو عمليـة مسـتمرة لتصميـم وتطويـر خطـط تشـمل وظائـف المنظمـة، ويقـوم التخطيـط الإسـتراتيجي عـلى نظـام للمعلومـات وصنـع القـرارات (الإسـتراتيجية)، عـلى ضـوء تقييـم مسـتمر

1 . باسم علي حوامدة: دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:.faculty.mu.edu.sa /download php?fid=169629 يوم: 19/ 09/ 2016 الساعة: 20:09.

2 . Akio Kawata Paul: Organizational effectiveness series, National minority adis council 2009, p10.

للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص، وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها، وذلك بتقديم منتج أومنتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة في عالم سريع التغيير[1]، كما أن الإستراتيجيات الخاصة بوظائف المنظمة لها نبع خاص من الأهداف طويلة المدى، إذ أن للإدارة العليا برامج وأهداف تساعد المنظمة على الاستمرار والتطور وتحقيق الأرباح، ومن خلال هذه الأهداف التي تصممها الإدارة العليا توضع استراتيجيات أخرى، كخطة عمل طويلة الأجل للوصول لتلك الأهداف، وتوضع مثل هذه الخطط والإستراتيجيات بحسب ما تتطلبه المنظمة، من احتياجات لمواجهة الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها.

فالتخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات و هو عملية تهدف لدعم القادة، لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية لا تستخدم إلا لغرض واحد – مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى – ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها، في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة ومن حولها، وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس

1 . إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 119، 120.

الأهـداف، وبالطبـع فالمقصـود بكلمـة «اسـتراتيجي» هـو إضفـاء صفـة النظـرة طويلـة الأمـد والشـمول عـلى التخطيـط[1].

ولقـد أوضحـت الدراسـات التـي أجريـت عـلى المنظـمات الأمريكيـة التـي أخـذت بمفهـوم التخطيـط الاسـتراتيجي؛ أن أداء هـذه المنظـمات كان أفضـل مـن التـي لم تأخـذ بـه، وأن المنظـمات الأولى تميـزت بمعـدل نمـو مرتفـع في معـدلات المبيعـات والأربـاح وذلـك للأسـباب التاليـة:

- يسـاعد التخطيـط الاسـتراتيجي عـلى توجيـه وتكامـل الأنشـطة الإداريـة والتنفيذيـة، ويتـم ذلـك مـن خـلال توجيـه الأفـراد داخـل المنظمـة إلى الطريـق الصحيـح للوصـول إلى النتائـج المرغوبـة، كذلـك يمنـع التعـارض بـين أهـداف الوحـدات الفرعيـة والأهـداف العامـة للمنظمـة.

- يـزود التخطيـط الاسـتراتيجي المنظـمات التـي تأخـذ بـه، بالفلسـفة الإداريـة اللازمـة ويسـاعدها عـلى تكويـن وتقييـم الأهـداف و الخطـط والسياسـات التـي تحـدد قراراتهـا.

- يمكـن التخطيـط الاسـتراتيجي المنظمـة مـن زيـادة قدرتهـا عـلى الاتصـال بالمجموعـات المختلفـة داخـل بيئـة المنظمـة؛ فهـو يسـاعد عـلى وضـوح صورتهـا أمـام مجموعـة المصالـح والمخاطـر المختلفـة التـي تعمـل بهـا المنظمـة.

- يسـاعد التخطيـط الاسـتراتيجي عـلى تخصيـص الفائـض مـن

1 . محمد حسن يوسف: مرجع سابق.

المـوارد؛ لأنـه يسـاعد عـلى تحديـد أولويـات الأهـداف وتوجيـه المـوارد إليهـا.

– يسـاعد عـلى القـدرة عـلى التوقـع في بعـض القضايـا الإسـتراتيجية، فهـو يمكـن المنظمـة مـن توقـع أي تغيـير محتمـل في البيئـة التـي تعمـل فيهـا، ووضـع الإسـتراتيجيات اللازمـة للتعامـل مـع هـذا التغيـير.

التخطيـط الاسـتراتيجي باختصـار هـو ذلـك الجهـد المنظـم لتشـكيل قـرارات وإجـراءات أساسـية، توجـه المنظمـة إلى مـاذا تفعـل ولمـاذا تفعـل ذلـك؟ مـع التركيـز بشـكل كبـير عـلى المتوقـع مـن مسـتقبلها[1]،

فالتخطيـط الاسـتراتيجي يعتـبر فلسـفة إداريـة حيـث يقتـضي تأمـل المسـتقبل باسـتمرار وبطريقـة منهجيـة، فهـو أكثـر مـن كونـه إجـراءات وأسـاليب وهيـاكل[2].

تنوعـت و تعـددت التعريفـات الـذي نسـجت لتحـدد معـالم التخطيط الاسـتراتيجي وحـدوده العلميـة والعمليـة، إلا أن الـرؤى اختلفـت حولـه كـون الخطـط الإسـتراتيجية عمليـة إداريـة تقـوم بتغيـير أو تعديـل أسـاليب العمـل ونظمـه، في المنظـمات كـي تنمـو وتتطـور وتحقـق الكفـاءة و الفعالية، أو أن التخطيـط الاسـتراتيجي هـو عبـارة عـن أسـلوب موجـه لتـلافي العراقيـل والمشـاكل التنظيميـة المختلفـة، أو بالأحـرى هـو فلسـفة إداريـة معقـدة تصبـو إلى تحقيـق أهـداف المنظـمات، وفقـا لتصـورات أصحابهـا

1 . Akio Kawata Paul: op.cit. p11.

2 . حسنية محمد حسن الحبشي: الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، 2009/ 2010، ص، ص 68، 69.

قـادة كانـوا أم عاملـين بهـا في جميـع مسـتوياتها الإداريـة.

3. أنواع التخطيط الإستراتيجي:

يفـرق الكثـير مـن المختصـين و العلـماء في مجـال الإسـتراتيجية بـين نوعـين مـن التخطيـط، الأول هـو التخطيـط التشـغيلي أو التقليـدي يهتـم بوضـع الخطـط الخاصـة بالأنشـطة الدوريـة المتجـددة للمنظمـة عـلى المـدى القصـير أو المتوسـط، والثـاني التخطيـط الاسـتراتيجي وهـو يحـدد الإطـار العـام والأهـداف الشـاملة بعيـدة المـدى للمنظمـة، واضعـا في الاعتبـار العوامـل المسـاعدة والعقبـات التـي قـد تواجـه التنفيـذ، ويكـون التعديـل في هـذا النـوع مـن التخطيـط بسـيط ومتباعـد في الفـترة الزمنيـة[1].

و يختلف التخطيط التشغيلي عن التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- التخطيط التشغيلي أقصر زمنيا من التخطيط الاستراتيجي.

- التخطيـط التشـغيلي يهتـم بعنـصر الوقـت أمـا الاسـتراتيجي يهتـم بنوعيـة التحقـق.

- التخطيـط التشـغيلي تحليـلي وليـس بالـضرورة مبنـي عـلى رؤيـا، أمـا التخطيـط الاسـتراتيجي مبنـي عـلى رؤيـا مسـتقبلية للمؤسسـة.

- التشـغيلي تخطيـط في حـدود المـوارد المتاحـة، والتخطيـط الاسـتراتيجي يحـاول خلـق فـرص جديـدة ومـوارد محتملـة.

---

1. التخطيـط الاسـتراتيجي: 592341/ www.npi-connect.net/documents/ 749044
يـوم: 19/ 09/ 2016 السـاعة 20:35.

- التخطيــط التشــغيلي يعتمــد عــلى رد الفعــل لسياســات معلومــة ويســتخرج مــن المــاضي، أمــا التخطيــط الاســتراتيجي يعتمــد عــلى المبــادرة و الابتــكار واكتشــاف الطاقــات ويدعــو للتغيــير الايجــابي.

- يركــز التخطيــط التشــغيلي كثــيرا عــلى الناحيــة التكنيكيــة و العمليات التنفيذيــة، ويركــز التخطيــط الاســتراتيجي أكثــر عــلى الناحيــة النظريــة مــع محاولــة تطبقهــا عمليــا.

- التخطيــط التشــغيلي يركــز عــلى تحليــل الحقائــق والبيانــات الكميــة، التخطيــط الاســتراتيجي يركــز عــلى البيانــات الكيفيــة والاســتنتاجات المحســوســة.

- في التخطيــط التشــغيلي العاملــون ســلم وظيفــي وثقافــة بيروقراطيــة، وفي التخطيــط الاســتراتيجي العاملــون في وحــدة عضويــة حــول هــدف و رؤيــة مشــتركة وثقافــة متجانســة.

- يركــز التخطيــط التشــغيلي عــلى الكفــاءة أمــا التخطيط الاســتراتيجي يركــز عــلى الفاعلية.

- التخطيــط التشــغيلي ربــما لا يشــغله تحليــل البيئــة الخارجيــة، أمــا التخطيــط الاســتراتيجي يهتــم بتحليــل البيئــة الخارجيــة وتفاعلهــا مــع البيئــة الداخليــة.

- التخطيــط التشــغيلي أحــادي التوجــه، أمــا التخطيــط الاســتراتيجي يعتمــد عــلى التعــاون و العمــل الــدؤوب.

- التخطيط التشغيلي يعتمد على الحقائق والبيانات الكمية، أما التخطيط الاستراتيجي يعتمد على الرؤيا والنوعية[1].

فالتخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي مختلفان تماما عن بعضهما البعض وينفصلان في ثلاث نقاط جوهرية، الأولى تتعلق بالمدة الزمنية ذلك أن الأول يخطط لسنة أو سنتين بيد أن الثاني يخطط على الأقل لمدة خمس سنوات، وذلك راجع إلى عدة اعتبارات منها حجم المؤسسة أو المشروع، وحجم الاستثمارات و الإمكانات المتاحة وقوة المنافسة السوقية...الخ، كما يهتم التخطيط التشغيلي بوضع الخطط للإدارة و الأقسام، أما التخطيط الاستراتيجي فاهتمامه أبعد من ذلك. أضف إلى كل ما سبق من اختلافات التباين في محتوى التخطيط، الذي يتجاوز في التخطيط الاستراتيجي حدود نقاط القوة و نقاط الضعف والفرص و المخاطر والميزانيات...الخ، بل هو فلسفة تؤمن بتحقيق الأهداف و الغايات التي تدفع بالمنظمة قدما نحو التقدم و النجاح والاستمرار، فهي موجهة نحو تحقيق النوعية و الفاعلية وتمكين جميع أجهزتها.

4. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى:

على الرغم من أن الكثيرين يستخدمون مصطلحي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى بنفس المعنى، إلا أن المصطلحين يختلفان في تركيزهما على البيئة التنظيمية؛ حيث يركز التخطيط

1 . عصام محمد عبيد: مرجع سابق.

بعيد المدى بشكل عام على المعرفة الحالية لتوقع الظروف المستقبلية، مع ضمان النتائج الدقيقة للخطة طوال مدة تنفيذها. لكن التخطيط الاستراتيجي يفترض أن المؤسسة يجب أن تستجيب لبيئة ديناميكية متغيرة والتي قد تتطلب تغييرات في المستقبل، فالتخطيط الاستراتيجي يشدد على أهمية اتخاذ القرارات التي تضمن قدرة المنظمة على الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية[1].

فالتخطيط الاستراتيجي يراعي أكثر الاحتمالات التي قد تواجه المنظمة، ويضع لها في الحسبان –كتوقعات طبعا- الكثير من البدائل التي قد تمكنها من تجاوز وتلافي ما يهدد نشاطها وعملها، أو ويضع بعض الآليات والأساليب التي تمكنها من استثمار واستغلال الفرص التي قد تصادفها.

5. أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده:

تكمن فوائد و أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره طريقة لتفادي المشاكل والعراقيل التنظيمية فيما يلي:

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.

- يوفر رؤيا مشتركة و يزيد من الالتزام.

- متطلب أساسي لعملية تجنيد الأموال، فرصة لتجديد الأولويات.

1. Akio Kawata Paul: op.cit p12.

- إمكانية التعامل مع الأزمات والمهددات.

- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأمثل.

- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية و الخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

- يحقق التخطيط الاستراتيجي الأمن النفسي للأفراد و الجماعات.

- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث؛ مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف وعدم تركها لمحض الصدفة[1].

على الرغم من كل ما سبق ذكره من أهمية و فائدة للتخطيط الاستراتيجي، يبقى ذلك متفاوت الأثر بين مختلف المنظمات والمؤسسات، فالأفضلية قد تكون إلى المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في عملها أكثر من تلك التي لا تعتمد عليه، كما توجد بعض المنظمات لا تملك مثل هذه الخطط الإستراتيجية وهي في الواقع تعرف نجاحا باهرا، و على عكس ذلك هناك من المنظمات التي تمتلك خططا إستراتيجية وفشلت فشلا كبيرا، فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة وطريقة عملية وعلمية يقف نجاحه على قوة وفعالية القائمين عليه؛ أي أن فريق التخطيط يتحمل المسؤولية الأكبر في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.

1 . حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص70.

6. **خصائص التخطيط الاستراتيجي:**

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عديدة يمكن إجمالها كالآتي:

- الآثار الطويلة الأجل؛ لأن إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة لا يظهر في أجال قصيرة، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

- المشاركة الواسعة؛ وذلك ابتداء من الإدارة العليا و نزولا إلى العاملين والمستفيدين و الجمهور وغيرهم.

- المرونة كي يستطيع التخطيط الاستراتيجي مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

- حشد الطاقات الكامنة و الموارد المتاحة الذاتية، أو تلك التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

- المستقبلية التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي؛ فبالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر بغرض معرفة واقع المنظمة، إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

- الترتيب للخيارات و الأولويات أمام المنظمة كي تسلكها في خطتها التنفيذية، ويرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها[1].

1 . بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2010، ص 113.

فالتخطيط الاستراتيجي هو طريقة أو خطوات تحدد من خلالها الأهداف بعيدة المدى أو ما يسمى بالرؤيا، ومن خلال هذه الأخيرة يمكن تحديد المسلك الذي يوصل إلى ذلك، فالتخطيط الاستراتيجي لا يتعامل مع الأهداف قصيرة المدى، وهو من مسؤولية الفريق القائم عليه بالدرجة الأولى، وكذا جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وكل من له علاقة بالمنظمة بما في ذلك الجمهور المتعامل معها.

7. مكونات ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي:

لكي تضع المنظمة خطة إستراتيجية يجب أن يكون لديها رؤية واضحة لما تريد تحقيقه؟ وكيف يتم لها ذلك؟ وما هو الهدف من رواء كل ذلك؟، فمن الضروري جدا تحليل ما هو متوقع بالضبط من الخطة الإستراتيجية وما سيغطي من خلالها، و ما هي العمليات والأدوات التي ستدعم الخطة الإستراتيجية، وكيف سيتم قياس ورصد تنفيذها وإنجازها الفعال[1].
لأن التخطيط الاستراتيجي يختلف باختلاف وتنوع المنظمات التي تطبقه، فلا يوجد بذلك تحديدا دقيقا لما يقصد به بقدر ما توجد مكونات وعناصر أساسية يلتزم بها عند استخدامه وتطبيقه، ومن هذه المكونات ما يلي:

1.7. **الرؤيا:** تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه حاليا قد

---

1 . Inomata Tadanori: Strategic planning the United Nations System, United Nations, Geneva 2012, p04.

نصلـــه أو لا نصلـــه، ولكنـــه وضـــع مســـتقبلي نحلـــم بالوصـــول إليـــه[1].
فالرؤيـا هــي صـورة ذهنيـة للمنظمـة في نقطـة مسـتقبلية (مثـلا بعـد 10 سـنوات كـم سـيكون عـدد أعضـاء المؤسسـة؟ مـا هـي الترتيبـات اللازمة؟...الـخ، والـذي يسـتطيع الإجابـة عـلى مثـل هـذه الأسـئلة تكـون لـه رؤيـا)، وهـذه النقطـة محـددة بحجـم المنظمـة بعـد 5 أو 10 أو 15 سـنة، فالرؤيـا هـي مجمـوع الأهـداف بعيـدة المـدى سـواء كانـت ماليـة وبشريـة وربحية...الــخ[2].

فالرؤى إذن هي:

- تطلعات وطموحات المنظمة، و حلم تريد تحقيقه.

- جسر مـا بـين الحـاضر و المسـتقبل؛ تصـف المسـتقبل المنشـود وليس المسـتقبل الـذي يمكـن توقعه.

- شيء يمكن الاقتناع به قابل للتحقيق.

- إحســاس بغــرض نبيــل و وتــر انفعــالي يحفــز النــاس للعمــل والالتــزام.

- تصـور للصـورة الذهنيـة المسـتقبلية للمنظمـة، والقيـم التـي تحكمها واتجاهها في المســتقبل.

- صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه.

1 . حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص72.

2. طـارق محمـد السـويدان: محـاضرات حـول نـماذج وخطـوات التخطيـط الاسـتراتيجي: www.youtube.com /watch?v=bUlni0Uhuow يوم: 25/ 02/ 2016 الساعة 22:05.

- النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو لمجموعة أو لمنظمة ما[1].

فالرؤيا تقوم بتوضيح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، حيث تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ كما تعد بمثابة حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه، فيجب بذلك على الرؤيا أن تكون واقعية وصادقة ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم، وطموحه ومناسبة ومستجيبة للتغيير، كما يجب أن توجه الرؤيا طاقات المجموعة وتصنع كدليل للعمل وتتوافق مع قيم المؤسسة و تحفز العاملين لتحقيق الرسالة[2].

فالرؤيا ليست هي الخطة بل هي عبارة عن طموح، و تصور موجه نحو مستقبل مفترض يجب أن تصل و تقف عليه المؤسسة، فهي الأهداف التي نريد تحقيقها والوصول إليها، و يجب أن تكون قابلة للتحقق وتتصف بالاختصار و الوضوح، فالرؤيا هي حلم وخيال كلما زادا زادت القدرة على التخطيط بنجاح.

2.7. **الرسالة:** هي أكثر واقعية تساعدنا في التعرف على الطريق و الوسائل التي تقودنا إلى تحقيق الرؤيا[3]، والرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال:

الغرض؛ ويعني لماذا تتواجد المؤسسة وما الذي تسعى لتحقيقه.

1 . مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009، ص، ص 98، 99.

2 . زياد محمد ثابت: تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديرا حول التخطيط الاستراتيجي: dr-ama.com /wp-content يوم: 14/ 05/ 2016 الساعة: 11:00

3 . حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق: ص72.

العمـل، ويعنـي الطريقـة أو النشـاط الرئيـسي الـذي تحـاول المؤسسـة مـن خلالـه تحقيـق الغـرض.

القيـم، وتعنـي المبـادئ والمعتقـدات التـي تقـود أفـراد المؤسسـة أثنـاء سـعيهم لتحقيـق غـرض المؤسسـة[1].

فالرسالة هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نريد؟[2]

ومن مواصفات الرسالة الجيدة:

- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمؤسسة.
- هي أساس تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.
- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.

1 . زياد محمد ثابت: مرجع سابق.

2 . طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.

- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلا[1].

فالرسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة، من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها وما تتميز به عن غيرها من المؤسسات، وأن تحتوي على أهم قيم المؤسسة؛ أي ما تعتبره هذه الأخيرة ذا قيمة مادية أو معنوية، كما لا تهمل الرسالة الناجحة و الجيدة الجمهور المستهدف بالتحديد.

3.7. **القيم**: هي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون في تطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم[2]، والمقصود هنا ليس الأخلاق- الإدارة لا تؤمن بالأخلاق في علم الإدارة الغربي- فالقيم هي كل ما تعتبره المنظمة ذا قيمة، ومن أعلى القيم عند مختلف المؤسسات « الربح»؛ أي الشيء الذي له قيمة كبيرة، ومن القيم كذلك « الحصة في السوق» حتى وإن كانت في مركز خيري، فالإدارة بشتى أنواعها – إدارة حزبية، دينية، ثقافية...الخ- لا بد من تحديدها للقيم بعقلية الحصة في السوق[3].

و القيم هي بمثابة الضوابط التي تحكم عمل المؤسسة، ودائما ما تكو ن :

- غير محددة بزمان ومكان وأشخاص.

1 . باسم علي حوامدة: مرجع سابق.
2 . زياد محمد ثابت: مرجع سابق.
3 . طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.

- قيم داخلية للعاملين في المؤسسة.
- تربط وتجمع العاملين، و تعكس الأخلاقيات المهمة للمؤسسة.
- المبادئ الأخلاقية والنزاهة، المهنية و التفوق.
- روح الفريق الواحد، والاتصال بفعالية[1].

فتحديد قيم المنظمة ضروري في نجاح التخطيط الاستراتيجي، فمن خلالها يتم تحديد الاستراتيجيات والأهداف وكيفية تحقيقها و الوصول إليها، كما يساهم تحديد قيم المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة و مواجهة الطوارئ والمشاكل والحوادث العارضة، واختيار حيال ذلك البدائل الملائمة للتغلب على المخاطر و مواجهتها.

8. بعض الاتجاهات الإستراتيجية الحديثة للتكوين المهني:

لقد وجهت مختلف المؤسسات لقطاع التكوين المهني عناية كبيرة وخاصة في الآونة الأخيرة؛ على اعتبار أنه نظام مكمل وداعم لنظام الإنتاج، ولازالت الجهود قائمة للنهوض بهذا القطاع الحيوي وتنظيمه، فلتحسين التكوين المهني وتطويره لابد من معاودة النظر إليه بنظرة إستراتيجية جديدة، والانتقال من المنظومة التقليدية للتكوين إلى الثورة التكوينية بكل أساليبها وطرقها الحديثة، التي تشمل فكر التكوين وممارساته الميدانية. و للثورة التكوينية الحديثة مظاهر وتجليات تشمل اتجاهات معاصرة، لا غني لمؤسسات التكوين من أن تأخذ بها إن أرادت

1 . باسم علي حوامدة: مرجع سابق.

أن يكـون لهـا ارتبـاط حقيقـي بأنشـطة المؤسسـات وأعمالهـا الحقيقيـة، و أن يكـون لهـا تأثـير فعـال في مجتمعاتهـا. ومـن أهـم هـذه الاتجاهـات الحديثـة والمعـاصرة التـي تأخـذ مـن التخطيـط الاسـتراتيجي منطلقـا لتحسـين التكويـن المهنـي وتطويـره نذكـر مـا يـلي:

1.8. اعتبار التكوين عملية شاملة مستمرة مترابطة حلقاتها و مخططة:

التكويـن عمليـة شـاملة تشـمل جميـع المسـتويات الإداريـة في المنظمـة مـن قيـادات عليـا ووسـطى ودنيـا، وتشـمل أيضـا جميـع جوانـب العمـل الإداري والتقنـي، وهـي عمليـة مسـتمرة تبـدأ قبـل التحـاق الموظـف بالعمـل وتسـتمر عنـد بـدأ التحاقـه بالعمـل وتهيئتـه لـه، وتسـتمر كذلـك بعـد انتظامـه في العمـل إمـا تصحيحـا لوضـع غـير مـرضي أو اكتسـابا لمهارة جديـدة لـه، وهنـا يتماشـى مـع التوجـه الجديـد في فلسـفة تنميـة المـوارد البشريـة؛ أي التعليـم المسـتمر والتربيـة المسـتديمة مـدى الحيـاة، ثـم إن التكويـن عمليـة مترابطـة مخططـة تتكـون مـن عمليـات ومراحـل فرعيـة مترابطـة[1].

فلعمليـة التكوينيـة مراحـل وخطـوات هامـة وأساسـية؛ تتمثـل في تحديـد احتياجـات التكويـن وتصميـم برنامجـه وتنفيـذه ثـم تقييمـه ومتابعتـه، وكل هـذه الخطـوات مترابطـة ومتسلسـلة فـكل مرحلـة تؤثـر في التـي تليهـا، كـما أن هـذه الخطـوات في مجموعهـا شـاملة لتحقيـق أهـداف

---

1 . عبـد البـاري ابراهيـم درة: تكنولوجيـا الأداء البـشري في المنظمات،الأسـس النظريـة و دلالتها في البيئـة العربيـة المعـاصرة، منشـورات المنظمـة العربية للتنميـة الإداريـة، القاهـرة، 2003، ص110.

البرنامج من خلال تلك العمليات والنشاطات الفرعية، الموجهة لإحداث بعض التغييرات والآثار الإيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات المتكونين، وباعتبار التنظيم كيان اجتماعي تتفاعل عناصره الداخلية فيما بينها، كما يتفاعل هو بدوره مع عناصر البيئة الخارجية ويؤثر فيها ويتأثر بها، فإن لاستمرارية النشاط المهني وتفاعله مع بيئته بما تحتويه من تغيرات، يستدعي تكوين دائم يستلهم المهارات والمعارف المتجددة من الأحداث والمستجدات التي يمر بها ويواجهها باستمرار، ولهذا فإن العملية التكوينية لأفراد المؤسسة ضرورية للحفاظ على استقرارها وتوازنها وديمومتها.

2.8. الإفادة من أفكار ونظريات وممارسات العلوم الاجتماعية والسلوكية:

يمتاز التكوين بأنه تخصص وحقل دراسة يتطور وينمو بسرعة هائلة ومن هنا يستمد نظرياته، بالإضافة إلى الخبرة العلمية الميدانية من أفكار ونظريات العلوم الاجتماعية، ومنها العلوم السلوكية كعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس والإدارة والتربية[1].

فالتكوين المهني كغيره من الاختصاصات و العلوم، يستوجب التطوير والتحسين عن طريق التجارب والخبرات والمعارف السابقة له، كما يمكن توظيف بعض النماذج والنظريات التي أثبتت فائدتها وواقعيتها في مجالات وميادين مشابهة ومماثلة له، حتى يتمكن المختصين والقائمين بالعملية التكوينية من الإحاطة بجميع جوانبها

1 . عبد الباري ابراهيم درة: مرجع سابق، ص 117.

و زواياهـا، والكشـف عنهـا وتشـخيص نقـاط القـوة و مكامـن الضعـف التـي قـد تعتريهـا.

3.8. انتقال التكوين من سياسة إلى إستراتيجية:

في هـذا الحـال يعـد التكويـن وتنمية المـوارد البشريـة إسـتراتيجية تعمل في خدمـة إسـتراتيجية المنظمـة الكليـة؛ حيـث توضـع في ضـوء متطلبـات انجازهـا مـن الكفـاءات البشريـة الحاليـة والمسـتقبلية، وبالتـالي فقـد تصبـح جـزءا مكمـلا لهـا ضمـن إسـتراتيجية إدارة المـوارد البشريـة، ففـي ظـل هـذا التوجـه يسـتلزم الأمـر التحـول مـن سياسـة التكويـن والتنميـة إلـى إسـتراتيجية، تتكامـل وتتوافـق مـع احتياجـات إنجـاز إسـتراتيجية المنظمـة الكليـة، وهـذا التحـول ليـس مجـرد تغيـير في التسـمية بـل هـو تغيـير فـي الهـدف والبعـد الزمنـي والمـادة التعليميـة، وأسـاليب التكويـن والتنميـة وفي القواعـد والمبـادئ التـي تقـوم عليهـا سياسـة التكويـن والتنميـة سـابقا[1]، وهـذا كلـه في ظـل سـيادة عـدم الاسـتقرار الـذي تعرفـه التنظيـمات عـلى اختلافهـا، إذ يسـتوجب ذلـك تحديـد مسـار المنظمـة وتوجهاتهـا وأهدافهـا عـن طريـق التوقـع بالاحتـمالات التـي يتعـرض لهـا المسـتقبل و التنبـؤ بهـا، ومـن ثـم اسـتحضار الوسـائل والإمكانـات المطلوبـة لذلـك، وعـلى اعتبـار التكويـن المهنـي جـزء لا يتجـزأ مـن أنشـطة ووظائـف المؤسسـة، فهـو مرغـم عـلى المواجهـة وإدراك التحديـات المحيطـة بـه، إذ لابـد مـن الإحاطة بمختلـف المعـارف والخـبرات وتحضـير الإمكانـات والقـدرات والكفـاءات

1 . عمـر وصيفـي عقيـلي: إدارة المـوارد البشريـة المعـاصرة، بعـد اسـتراتيجي، دار وائـل للنـشر، ط1، عـمان، 2005، ص، ص438،437.

المطلوبة، لمواجهة ما يحمله المستقبل من تغيرات وتطورات وكل ما هو محتمل ومفترض أن يقف عائقا أمام المنظمة.

4.8.التكوين المهني استثمار بشري.

يؤكد هذا التوجه المعاصر على استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح الاستثمار، وهذا الاستبدال طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير بل تتحقق على المدى الطويل، تطبيقا لمبدأ «ازرع اليوم لتحصد غدا» وما يؤكد هذه النظرة هو أنه طالما اعتبرنا التكوين والتنمية مسألة إستراتيجية؛ إذا لابد من النظر إليهما على أنهما استثمار بشري طويل الأجل، وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار هو أن التكوين والتنمية أصبحتا في الوقت الحاضر معيارا يقاس به نجاح المنظمات[1]

فقد تغيرت النظرة تجاه المورد البشري إذ أصبح هو الثروة والقوة في التنظيمات؛ حيث تحول الاهتمام بالمكونات المادية للرأسمال المادي فقط الذي سيعرف توقفا على المدى الطويل، إلى الرأسمال البشري غير المادي الذي يساهم في نمو وتطور المنظمات بما تملكه من قدرات ومهارات عقلية وذهنية، فهو الذي يقرر ويسير وينتج ويطور فهو لب ومحور العمليات الإدارية و الإنتاجية، ومن هذا المنطلق أعطت المنظمات الحديثة الأولوية لهذا المتغير، كونه استثمار ناجح من خلال العمليات التكوينية والتدريبية الحديثة و المستمرة، التي تساهم في إعادة بناء المهارات الفنية و التقنية لتلك الموارد البشرية، كما يمكنها

1 . عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص444.

من توجيه سلوكياتها واهتماماتها مع طموحات وتطلعات المنظمة ومع أهدافها واستراتيجياتها.

5.8. التأكيد على أساليب وطرق التعلم الذاتي (الحقائب التكوينية):

لقد قوي هذا الاتجاه في العقود الأخيرة من القرن العشرين لاستخدام مواد التعلم الذاتي المفرد والموجه ذاتيا؛ التي تسمح للمتعلمين بالتحكم في تقدمهم في دراسة تلك المواد وكذلك التحكم في التتابع المنطقي لدراستهم، والحقائب التكوينية هي شكل من أشكال التعلم المفرد، وهي نظام تعليمي وتكويني متكامل مصمم بطريقة منهجية منظمة تساعد المتكونين على التعلم والتكوين الفعال، بتزويدهم بإرشادات مفصلة تقودهم في عملية التكوين والتعلم، وتهيئة مواد تكوينية وتعليمية مناسبة في شكل مواد مطبوعة أو تقنيات سمعية بصرية، كل وفق سرعته وأسلوبه في التعلم ليصل إلى مستوى مقبول من الإتقان[1].

ففي الحقائب التكوينية تستغني المنظمة عن آليات ومكانيزمات العملية التكوينية التقليدية، من تحديد احتياجات التكوين وتوفير مستلزماته من وسائل وأجهزة وأساليب، و الاعتماد على مكونين ينفذون ويقدمون برامج التكوين، كما يشرف على هذه العملية في كليتها مسئولون وقائمون عليها يراقبونها ويقيمون نتائجها، فتصبح كل تلك الخطوات والمهام والجهود الكثيرة و المتعددة والطويلة، مختزلة

1 . عبد الباري ابراهيم درة: مرجع سابق، ص123.

في حقيبـــة مجهـــزة بمـــواد و أســـاليب تكوينيـــة مركـــزة و ممنهجـــة، يـــشرف عليهـــا المتكـــون بذاتـــه ومبـــاشرة وتكـــون آنيـــة وقتـــما احتاجهـــا أو اقتـــضى الأمـــر ذلـــك، فالحقيبـــة التكوينيـــة مـــن مميـــزات المنظمـــة الحديثـــة التـــي تســـاير التطـــور وتواكـــب التقـــدم الحاصـــل في البيئـــة التنظيميـــة.

6.8. العمل بمبدأ المنظمة المتعلمة:

المنظمـــة المعـــاصرة اليـــوم هـــي منظمـــة متعلمـــة؛ إذ يمكـــن القـــول بـــأن التعلـــم المســـتمر صفـــة تتحـــلى بهـــا المنظمـــة المتعلمـــة، التـــي تســـعى إلى تقديـــم كل جديـــد ومبتكـــر وبســـعر مناســـب لزبائنهـــا، فالتطـــور والتحســـن المســـتمر للخدمـــة والمنتـــج يضمنـــان لهـــا البقـــاء والاســـتمرار، ولا يمكـــن تحقيـــق ذلـــك إلا بواســـطة مـــوارد بشريـــة متعلمـــة وبمســـتوى عـــالي مـــن المهـــارات، ولقـــد حـــدد المختصـــون في هـــذا المجـــال مجموعـــة مـــن الخصائـــص تتصـــف بهـــا المنظمـــة المتعلمـــة أهمهـــا مـــا يـــلي[1]:

- التعلـــم وســـيلة للتكيـــف مـــع المتغـــيرات التـــي تحـــدث في البيئـــة بشـــكل مســـتمر.

- يجـــب أن يكـــون التعلـــم مســـتمرا ومتســـارعا، وذلـــك لتعليـــم المـــوارد البشريـــة في المنظمـــة الأشـــياء الجديـــدة قبـــل المنظـــمات الأخـــرى، فتجديـــد وتحســـين المهـــارات البشريـــة المســـتمر والسريـــع مطلـــب أســـاسي فيهـــا، وذلـــك مـــن أجـــل ألا تصبـــح هـــذه المهـــارات متقادمـــة لا تتماشـــى ولا تتواكـــب مـــع التطـــورات الحديثـــة المعـــاصرة التـــي تحـــدث في البيئـــة.

1 . عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص، ص443، 444.

- يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الابتكار والإبداع.

- المنظمة المتعلمة تنظر إلى التعلم على أنه استثمار بشري له عائد كبير؛ يتمثل في تحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنها.

- تنظر المنظمة المتعلمة إلى مسألة التعلم على أنها إستراتيجية مكونة من شقين، **الأولى** تكوين وتنمية رسمية وتمثل برامج التكوين والتنمية التي يخضع لها العاملون سواء داخل المنظمة أو خارجها، **والثانية** تنمية غير رسمية تمثل برنامج التنمية الذاتية التي يتوجب على المنظمة مساعدة مواردها البشرية على تنفيذها.

- تعتبر المنظمة المتعلمة التكوين و التنمية صفة من صفات المنضمة الناجحة.

- تؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التكوين والتنمية لجميع الموارد البشرية؛ أي لكل من يعمل فيها وعلى كافة المستويات الإدارية، وهذا يعد تحولا عن الاتجاه القديم الذي كان يرى أن الخط الأول- قاعدة الهرم التنظيمي- والإدارة المباشرة هما فقط بحاجة للتكوين والتنمية.

فالمنظمة الحديثة هي المنظمة المتعلمة التي تواكب التطور السريع و المستمر؛ حتى تتمكن من تحقيق التنافسية و الاستقرار والاستمرار، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تعليم و تكوين مواردها البشرية باستمرار

وعلى مستويات عالية من المهارة والأداء، حتى تستطيع التأقلم مع المستجدات البيئية خاصة التكنولوجية منها، فتجديد المهارات المهنية وتحسينها من ضروريات التحكم في التكنولوجيا المتطورة، ومن ثم فتح المجال أمام تلك الموارد للإبداع والابتكار، فعملية التكوين المستمرة من مبادئ المنظمة الناجحة؛ إذ تنظر إليها على أنها إستراتيجية تطمح لتحقيقها و الوصول إليها، كما لا تستثني أي فرد داخل التنظيم من هذه العملية، فالتكوين للجميع ما دام الفائدة للمنظمة وللمجتمع.

7.8. الأخذ بمنطق تكوين فرق العمل:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال التكوين على تبني موضوع تكوين وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا، ومن أهم المهارات التي تقدم إلى أعضاء الفريق والتي تمكنهم من العمل بشكل جماعي ما يلي[1]:

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي.
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين.
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط للعمل.
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبين روح المسؤولية.
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.

1 . عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص، ص445، 446.

- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة.

- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق.

- مهـارة التفكـير وتنسـيق العمـل والتوصـل إلى أشـياء جديـدة ومبتكـرة مـع الآخريـن.

لتحسـين أداء المنظمـة ورفـع قدرتهـا وسرعتهـا وتحقيـق اسـتقرارها ونموهـا، والتحكـم في مسـتجدات بيئتهـا وحـل المشـاكل و العراقيـل التـي تواجههـا، تعتمـد المنظمـة المعـاصرة عـلى تكويـن فـرق العمـل وتنميـة العمـل الجماعـي بـين الموظفـين و العـمال، آخـذت في الاعتبـار خصائصهـا التنظيميـة التـي تركـز في مقدمتهـا عـلى الخصائـص البنيويـة، حيـث تهـدف مـن ورائهـا إلى زيـادة المرونـة التنظيميـة.

8.8.الأخذ بالاتجاه التكنولوجي واستخدام الأساليب الحديثة في التكوين:

ينظـر إلى التكنولوجيـا هنـا مـن المنظـور الواسـع الـذي يشـمل الجانبين المـادي و البرمجـي، ويعنـى الاسـتخدام الواسـع للحاسـوب في التكويـن والتعمـق في التكويـن القائـم عـلى الحاسـوب، الـذي يعتـبر مظلـة واسـعة تشـمل كل أنـماط التعلـم والاسـتخدام للحاسـوب في المواقـف التكوينيـة، ومـن هـذه الأنـماط مـا يـلي:

- التعليم والتكوين بمعاونة الحاسوب.

- استخدام الحاسوب كمساعد في إدارة التعليم والتكوين.

- استخدام الحاسوب كمعاون في إيجاد مصادر تعليمية.

- استخدام الحاسوب في إنتاج التقنيات السمعية البصرية.

كذلك فإن الأخذ بالاتجاه التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات، يحتم علينا الاستفادة من إمكانيات الإنترنيت الهائلة في التكوين، فالإنترنيت شبكة تجري فيها المعلومات من أي مكان في العالم يفتح آفاقا شاسعة أما المكونين والمتكونين، كالالتحاق ببرامج تكوينية تقدمها معاهد ومؤسسات تكوينية معينة على الانترنيت، كما غدا استخدام الأساليب التكوينية الحديثة أمرا شائعا لما لهذه الأساليب من مزايا في علمية التكوين والتعليم، ومن هذه الأساليب: أسلوب الحالات والتعايش، وتمثيل الأدوار، والبريد الوارد، والمباريات الإدارية... الخ[1].

ففي الوقت الحالي أصبحت المنظمات تركز بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، كونها الثروة الحقيقية وأساس تحقيق الاستقرار والمكانة والقدرة التنافسية، فالمنظمة تعطي أهمية كبيرة لهذا العنصر ابتداء من عملية استقطابه وتوظيفه إلى تطوير وتحسين أدائه، وبهذا فهي بحاجة إلى تقنيات وأدوات وأجهزة وأساليب ومناهج حديثة و متطورة، تمكنها من تأهيل وتنمية قدراته وإمكاناته وكذا قياس وتقييم ومتابعة أدائه، ولهذا فإن استخدام التكنولوجيات المختلفة و المتطورة في أنشطة ووظائف التنظيم ككل، وفي العملية التكوينية بالخصوص من سمات المنظمة الحديثة.

1 . عبد الباري إبراهيم درة: مرجع سابق، ص، ص 121، 122.

قراءة لمحطات التكوين المهني وفق نموذج التحليل الرباعي «سوات swot»

تختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي بحسب طبيعة كل منظمة ووضعها وبحسب أهدافها ومسؤولياتها، ولقد اختلف بعض الباحثين في تحديد أنواع هذه النماذج وعددها، فنجد مثلا «بلال خلف السكارنة» في كتابه «التخطيط الاستراتيجي» قد حدد ثلاثة وعشرون 23 نموذجا، كما نجد «طارق محمد السويدان» تحدث عن ثلاثة عشر 13 نموذجا في بعض كتاباته ومحاضراته، وليس كلها على نفس الدرجة من الأهمية كما يرى هذا الأخير، و هناك العديد من الباحثين و العلماء من له رأي مغاير في هذا الشأن، و سنعرض في هذا الكتاب النموذج الأكثر استخداما كما يرى بعض المختصين في هذا المجال ومنهم «طارق محمد السويدان»، وهو نموذج التحليل الرباعي سوات «swot».

أولا. ما هو نموذج التحليل الرباعي «سوات swot»؟

فشلت الكثير من المؤسسات والشركات في منتصف القرن العشرين، و لم تكن تعرف آنذاك أن جزء من الفشل يكمن في التخطيط؛ فقررت تلك الشركات أن تعرف ما الذي يمكن فعله لتغيير الفشل إلى النجاح، و اعتمدت على البحث لتتمكن من تحليل ما يحدث لشركاتها، فتم تمويل البحث من قبل شركات «Fortune 500»، وتم

إجـــراء البحـــث في معهـــد «ســـتانفورد للأبحـــاث» حيـــث اســـتغرق 10 ســـنوات مـــن 1960 إلى1970، و أعضـــاء فريـــق البحـــث هـــم: د. أوتيـــس بينيـــب ؛ ماريـــون دوشر ألـــبرت همفـــري؛ بيرجـــر لي وروبـــرت ســـتيوارت. فعـــلى الرغـــم مـــن وجـــود مديـــري تخطيـــط للـــشركات فقـــد اكتشـــفوا أن المشـــكلة تكمـــن في الطريقـــة التـــي كان يتـــم بهـــا التخطيـــط، حيـــث كانـــت الـــشركات تنفـــق الكثـــير مـــن المـــال ولم تلقـــى أرباحـــا نظـــير ذلـــك[1].

ونمـــوذج «ســـوات swot» هنـــاك مـــن يطلـــق عليـــه نموذج»هارفـــارد» لأن أصـــل هـــذا النمـــوذج مـــن الجامعـــة الأمريكيـــة هارفـــارد، وهـــو ينطلـــق مـــن أربـــع 04 كلـــمات:

- نقاط القوة Strengths: القوة الداخلية للمؤسسة.

- نقاط الضعف Weaknesses: الضعف الداخلي للمؤسسة.

- الفـــرص المتاحـــة Opportunities: خارجيـــة قـــد تحـــرك عمـــل المؤسســـة.

- المهـــددات (المخاطـــر المتاحـــة) Threats: خارجيـــة قـــد قـــوض مـــن عمـــل المؤسســـة[2].

فعنـــد القيـــام بالتخطيـــط الاســـتراتيجي عـــن طريـــق هـــذا النمـــوذج،

---

1. G Fine Lawrence:The SWOT Analysis,the swot analysis Using your Strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats, copyright kick It, LLC,2009.

2. حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص75.

نقـوم بمناقشـة أهـم تلـك النقـاط الأربعـة مـن خـلال تحديـد قـوة المؤسسـة وتميزهـا والضعـف الـذي يعتريهـا، كـما يتـم تحديـد أهـم الفـرص المتاحـة أمـام المؤسسـة والمخاطـر المتوقعـة التـي قـد تواجههـا في المسـتقبل، وهنـاك مـن الباحثـين و المهتمـين بهـذا المجـال مـن يـرى بـأن نقـاط القـوة والضعـف هـي نقـاط تـأتي مـن داخـل المؤسسـة، أمـا الفـرص والمخاطـر تـأتي مـن خـارج المؤسسـة، وهنـاك مـن الباحثـين مـن يتصـور بـأن نقـاط القـوة والضعـف موجـودة فعـلا وليـس شيء منتظـر سـيأتي فيـما بعـد، أمـا الفـرص المتاحـة والمخاطـر التـي قـد تواجـه المؤسسـة يمكـن أن توجـد.

إن تحديـد نقـاط القـوة داخـل المؤسسـة يسـاعد في الاسـتغلال الأمثـل لهـذه النقـاط، والاعتـماد عليهـا في تحديـد الأولويـات التـي يمكـن تحقيقهـا، أمـا تحديـد نقـاط الضعـف فإنـه يسـاعد في التنبيـه إلى ضرورة العمـل الجـاد، مـن أجـل التغلـب عـلى هـذه النقـاط وتحويلهـا إلى نقـاط قـوة، أمـا تحديـد الفـرص المتاحـة أمـام المؤسسـة فإنـه يسـاعد في التخطيـط لاسـتغلال هـذه الفـرص والاسـتفادة منهـا، بينـما يسـاعد تحديـد التهديـدات والمخاطـر التـي تواجـه المؤسسـة في تـلافي خطرهـا والاسـتعداد لمواجهتـا، حتـى لا تباغـت المؤسسـة وهـي غـير جاهـزة لمواجهتهـا والتعامـل معهـا، وهـذا يسـاعد في التقليـل مـن الآثـار السـلبية التـي يمكـن أن تلحـق بالمؤسسـة بسـبب هـذه المخاطـر والتهديـدات، إذا لم يتـم اتخـاذ الترتيبـات والإجـراءات اللازمـة لمواجهتهـا[1].

1 . زياد محمد ثابت: مرجع سابق.

و قبـل أن نتمكـن مـن إلقـاء نظـرة عـلى التفاصيـل في العنـاصر المختلفـة لتحليـل «سـوات»، نحتـاج إلى فهـم أساسـيات القالـب (وحـدات للتحليـل)، فلـن يتغـير القالـب الأسـاسي لتحليـل «سـوات» ولكن الأسـئلة المطروحـة ينبغـي أن تكـون ذات صلـة بموضـوع التحليـل، وعادة مـا يكون القالـب المسـتخدم في شـكل شـبكة (نمـوذج)، و يكـون لدينـا بعـد ذلـك قائمـة مـن الأسـئلة نحـاول الإجابـة عليهـا. ليـس هنـاك حـدا معلـوم لعـدد الأسـئلة والإجابـات التـي لدينـا، ولكـن كلـما تعمقنـا في الأسـئلة بشـكل كبـير أعطتنـا نتائـج إضافيـة[1]، وبذلـك فـإن «سـوات» يختلـف باختـلاف موضوعـه وظروفـه، فهـو ليـس نمـوذج في حلولـه بـل نمـوذج في أسـلوبه وطريقتـه في البحـث عـن الحلـول، وتـلافي التهديـدات والعراقيـل واغتنـام الفـرص والاسـتثمار فيهـا.

ثانيا. مراحل عملية التكوين وفق خطوات نموذج التحليل الرباعي «سوات»:

تتمثل عموما خطوات هذا النموذج التخطيطي فيما يلي:

- تحديـد النقـاط الأربعـة السـابقة (القـوة و الضعـف والفـرص والمخاطـر).

- تحويـل هـذه النقـاط الأربعـة إلى أهـداف، فـكل نقطـة قـوة هـي هـدف وكل نقطـة ضعـف علاجهـا هـو هـدف، وكل فرصـة تحقيقهـا واسـتغلالها هـدف، وكل خطـر يمكـن أن نحتـاط منـه هـو كذلـك هـدف، فهـي بذلـك مسـألة صياغـة ف50٪ مـن الجهـد في نمـوذج «سـوات» يتجلى

1 .G Fine Lawrence: op.cit.

في هــذه المرحلــة مــن التحليــل.

- نقــوم بتحديــد كيــف نصــل إلى تلــك الأهــداف، مــن؟ متــى؟ أيــن؟ كيــف؟ كــم ســتكلف؟.

و طريقــة تحليــل نمــوذج «ســوات» مسيطرة على عــالم التخطيط تســتخدم في التخطيــط الاســتراتيجي كــما تســتخدم في التخطيــط التشــغيلي، ف83 ٪ مــن الخطــط الإســتراتيجية تكتــب بطريقــة «ســوات»، أمــا في التخطيــط التشــغيلي هــي أكثــر مــن ذلــك مــن حيــث الاســتعمال، ونســبة نجاحهــا في هــذا الأخــير جيــدة جــدا، أمــا نسبت نجاحهــا في التخطيــط الاســتراتيجي 30 ٪ فقــط و70 ٪ منهــا فاشــلة، إذ يعــود الســبب في ذلــك لعــدم معرفــة المخططــون كيفيــة تطبيــق نــماذج أخــرى مــن التخطيــط الاســتراتيجي[1].

بــما أنــه يمكــن تطبيــق تحليــل «ســوات» عــلى مختلــف المؤسســات العامــة منهــا و الخاصــة، وفي كل المراحــل مــن البدايــة حتــى النهايــة؛ في الأداء وفي المتابعــة و التقييــم وعــلى الأفــراد (المــوارد البشريــة)، وعنــد وضــع الخطــط الإنتاجيــة والتســويقية...الخ. و انطلاقــا مــن الأهــداف الرئيســية للعمليــة التكوينيــة التــي تمــر بأربعــة مراحــل أساســية، ســنقدم قــراءة نتبــع فيهــا التحليــل الرباعــي في معــرض هــذه المحطــات الأساســية والهامــة عنــد القيــام بــأي عمليــة تكوينيــة، ســواء كانــت في المؤسســة أو في مراكــز ومعاهــد متخصصــة في تكويــن المهنــي. و أدوات التحليــل الرباعــي «ســوات» كــما ذكرنــا ســابقا هــي نقــاط القــوة التــي تقابلهــا نقــاط الضعــف، وهــي في مجملهــا عوامــل داخليــة موجــودة فعــلا،

1 . طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.

والفـرص التـي تقابلهـا المخاطـر والتهديـدات وهـي عوامـل خارجيـة يمكـن أن تصادفنـا وقـد تكـون موجـود فعـلا، فبالنسـبة لهـذا النمـوذج مواطـن القـوة والفـرص المتاحـة هـي عبـارة عـن حالـة دفاعيـة تعـزز مـن حظوظـه، ومواطـن الضعـف والمخاطر هـي حالـة يجـب علاجهـا والتقليـل منهـا وتلافيهـا إن أمكن.

و سـتكون البدايـة بتحديـد احتياجـات التكويـن؛ التـي يتـم فيهـا توفـير البيانـات والمعلومـات عـن مختلـف عنـاصر تلـك العمليـة، مـن تنظيـم و عمـل أو مهـام وأفـراد. ثـم تصميـم البرنامـج التكوينـي إذ مـن خلالـه يعمـل القائمـون عـلى التكويـن؛ بتحديـد الموضـوع في ضـوء أهـداف هـذا التصميـم، وإعـداد مـادة التكويـن و اختيـار أمثـل و أنسـب الأسـاليب و الطـرق، المسـتخدمة في نقـل المـادة التكوينيـة مـن المكـون إلى المتكـون، مـع حسـن تحضـير هذيـن الأخيريـن و اختيـار مـكان وزمـان العمليـة التكوينيـة، بالإضافـة إلى تحديـد ميزانيتهـا والمسـاعدات التكوينيـة الأخـرى. و بعـد تحديـد هـذه الخطـة و ضبطهـا بإحـكام، يـأتي دور التطبيـق في المقـام الثالـث كمرحلـة للتنفيـذ والحسـم لمـا قـد صمـم مـن قبـل؛ وذلـك بالإعـلان عـن البرنامـج والإعـداد لـه و تقديمـه ثـم اختتامـه. وفي آخـر المطـاف تـأتي عمليـة التقويـم والمتابعـة للعمليـة التكوينيـة، للتأكـد مـن سـلامة الـدورة التكوينيـة في جميـع مناحيهـا و مجالاتهـا، بمعايـير تقويميـة واضحـة و بأسـاليب ملائمـة و دقيقـة، حتـى يتـم التعـرف و التأكـد مـن النتائـج التـي تحصـل عليهـا التكويـن. وهـذه العمليـة التكوينيـة متكاملـة ومتسلسـلة فيـما بـين مراحلهـا الأساسـية، فـكل مرحلـة سـابقة ضروريـة

للاحقــة منهــا وهــي بمثابــة قاعــدة انطــلاق بالنســبة إليهــا، وســنحاول عــرض هــذه المراحــل والمحطــات وفــق نمــوذج «ســوات»على النحــو الــذي يوضحــه الشــكل التــالي:

شكل رقم «03» يوضح العملية التكوين وفق نموذج سوات» swot«

المصدر: من تصميم المؤلف.

تــم إتبــاع خطــوات «ســوات» في قــراءة و محاولــة تحليــل العمليــات

الأساسية للتكوين المهني، كون هذا النموذج الرباعي سهل تطبيقه وتحليلاته مبنية على معطيات الواقع، ما قد يجعله يتفرد كل مرة في النتائج التي يصل إليها، وبذلك يبقى يحوز على نوع من الخصوصية في كل تحليل يقدمه؛ هذا ما يعني أن تحليل «سوات» ليس له إجابة نموذجية دائمة تطبق على جميع العمليات التكوينية، في كل المؤسسات والمراكز التكوينية وعبر مختلف الأزمنة و الفترات.

1. تحديد الاحتياجات التكوينية وفق نموذج سوات « swot»:

يكون التكوين المهني عملية ناجحة و مستمرة و نشاطه مهما لأجل تحسين تطوير المؤسسات وأفرادها، عندما يكون هناك تحديد احتياج تكويني نابع من الضعف الذي يكتنف مهارات الإنسان وقدراته و معارفه، والحفاظ على ما يمتلكه من قوة وما يتطلبه لتطوير و تنمية مؤسسته التي يعمل بها و مجتمعه الذي يعيش فيه، وتحسبا لأي فرص في الأفق قد تأتي في ظل التغيرات و التطورات التنظيمية والتكنولوجية المتتالية، و كذا مواجهة التهديدات والتحديات والأزمات و المشكلات التي تصاحب ذلك وقد تعترض السير الحسن للعمل، ومحاولة السيطرة و التغلب عليها.

1.1. مفهوم الاحتياجات التكوينية:

يعرفها «درويش و تكلا» بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، و المتعلقة بمعارفه و مهاراته و خبراته و سلوكه

و اتجاهاتــه، لجعلــه لائقــا لشــغل وظيفــة أعــلى أو لأداء اختصاصــات وواجبـات وظيفتـه الحاليـة بكفـاءة عاليـة[1]، و يمكـن أن نعـرف الحاجـة إلى التكويـن بأنهـا الفجـوة بـين متطلبـات العمـل، مـن مهـارات و معـارف و بـين تلـك التـي يتمتـع بهـا الفـرد القائـم بالعمـل، و يكـون مـن الـضروري قبـل أي شيء أن نتعـرف عـلى هـذه الفجـوة التـي تمثـل الاحتيـاج التكوينـي، وأن ندرســها و نحللهــا لمعرفــة التكويــن المطلــوب[2].

فالحاجــة للتكويــن هــي مــا يمثــل الفــارق بــين المســتوى المعــرفي والمهــارات المتاحــة لــدى العامــل في المنظمــة، و مــا يتمتــع بــه مــن قــدرات وكفــاءات عمــل و مســتوى العمــل المقــدم لــه للإنجــاز، ففــي تحديــد الحاجــة للتكويــن يجــب عــلى القائــم أو المســئول عــن عمليــة التكويــن، تشــخيص الخلــل والنقــص الموجــود في تلــك المهــارات والقــدرات التــي يمتلكهــا العامــل، لتعديلهــا و تطويرهــا لأجــل الوفــاء بالعمــل المقــترح أو الوظيفــة المقدمــة لــه. فالحاجــة للتكويــن هــو مــا ينقــص العامــل لأداء العمــل مــن مهــارات و معــارف و كفــاءات، و هــذا مــا يمثــل متطلــب العمــل المــوكل لــه.

فحصيلــة الحاجــة إلى التكويــن هــي الفــارق مــا بــين مــا يملكــه الفــرد العامــل مــن مهــارات، و مــا يحتاجــه و يتطلبــه العمــل للإنجــاز، و هــذا الفــارق الــذي يــراد بــه التعديــل و التنميــة و التطويــر والتحســين.

و هنــاك مــن يــرى أن الاحتياجــات التكوينيــة هــي الإجابــة الوافيــة

1 . عبــد الكريــم درويــش، ليــلى تــكلا: أصــول الإدارة العامــة، مكتبــة الأنجلــو مصريــة ، القاهــرة، 1980، ص 603.

2 . مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994، ص 307.

علـى التسـاؤلات التاليـة[1]:

- **من ؟**
- **كم نكون ؟**
- **لماذا نكون ؟**
- **كيف نكون ؟**
- **أين نكون ؟**
- **متى نكون ؟**

فصاحـب هـذا التعريـف يقـر بأنـه عنـد تحديـد الاحتياجـات التكوينيـة لابـد مـن معرفـة المتكـون، كـما يجـب معرفـة كـم عـدد المتكونـين ومعرفـة السـبب والغـرض مـن التكويـن والطـرق والأسـاليب المتبعـة فيـه، بالإضافـة إلى معرفـة مـكان و زمـان العمليـة التكوينيـة.

ولكـن هـذا غـير كاف إذا مـا اتبعنـا تحليـل «سـوات **swot**» عنـد تحديد احتياجـات التكويـن، لأن هـذه الأخـيرة ليسـت هـي العوامـل الداخليـة المتمثلـة في نقـاط الضعـف ونقـاط القـوة فقط، بـل تتعـدى ذلـك إلى العوامل الخارجيـة التـي يجـب مراعاتهـا والأخـذ بهـا عنـد تحديـد الاحتياجـات وفـق تحليـل «سـوات»، ألا وهـي الفـرص التـي يمكـن اسـتغلالها والاسـتفادة منهـا، والتهديـدات التـي قـد تواجهنـا في الحـاضر وفي المسـتقبل.

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 100.

1.2. أهمية و فوائد تحديد الاحتياجات التكوينية:

أول خطوة في العملية التكوينية هي تحديد احتياجاتها؛ أي معرفة من المراد تكوينهم والسبب أو الغرض من وراء هذا التكوين، وما نوع التكوين المطلوب وما هي أساليبه؟ وهذا بطبيعة الحال مستمد من متطلبات المنظمة لتحقق أهدافها و غاياتها، والأسباب التي تجعل من تحديد الاحتياجات التكوينية خطوة مهمة لأي عملية تكوينية فاعلة، يعود لكونها تسهم في تحقيق الفوائد التالية: [1]

- إتاحة الفرصة أمام الأفراد العاملين لأن يفكروا مليا و بصفة دورية، بأوجه القوة والضعف التي تميزهم عن زملائهم ممن يشغلون وظائف مماثلة.

- إعطاء الفرصة للرؤساء و للمشرفين لأن يتابعوا عن قرب أداء مرؤوسهم، والوقوف على الفوارق الفردية بينهم ومدى حاجتهم لبرامج تكوينية للتقليل منها.

- تمكين الإدارات والأقسام المختلفة من مسح القوى العاملة لديها، ومعرفة الزيادة والنقص منها في ضوء خططها و تصوراتها المستقبلية، و تشخيص الفجوة بين المؤهلات والمهارات المتاحة و تلك الواجب توافرها و بصفة دورية.

- تمكين إدارات التكوين لإعداد خططها و تصميم برامجها

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص103 ، 104.

التكوينية والتهيؤ لتنفيذها وتوفير مستلزماتها، قبل أن تفاجئها الأزمات أو تظهر الإشكاليات التي تترتب على نقصان الخبرات و المهارات لدى موظفيها.

- مساعدة الإدارات المالية للأخذ بالحسبان الإعتمادات اللازمة لتغطية نفقات تنفيذ البرامج التكوينية المطلوبة.

- مساعدة المراكز و المعاهد التكوينية الوطنية و الإقليمية و الدولية المتعاونة أو المتعاقدة مع الجهات المستفيدة، لإعداد خططها المشتركة وتحديد أوقاتها ومواقعها بالتنسيق معها.

و لكن بالرغم من فوائد تحديد الاحتياجات التكوينية بالنسبة للعاملين وللمنظمات، إلا أن هذه الأخيرة في كثير من الأحيان قد تعمد إلى تكوين عمالها دون تحديد احتياجات فعلية؛ أي دون مراعاة حقيقية لمكامن الضعف لديها وما تمتلكه من قدرات وإمكانات، وكل ما يعد من نقاط القوة لدى مواردها البشرية، ودون وضعها في الحسبان ما قد يهدد إمكاناتهم وقدراتهم، أو ما قد يكون داعما لها و يمثل فرصة يمكن الاستفادة منها، لأجل تطوير تلك المهارات والقدرات و تحسين مستوى أداء ما تمتلك من موارد بشرية، وتلافي هدر الكثير من الوقت والمال والجهد، وهذا ما يؤكد عليه نموذج التحليل الرباعي «سوات»

فقد تزداد أهمية هذه الحاجات التكوينية و تتصاعد فوائدها

خاصة إذا كانت واقعية؛ أي أن الفوائد المذكورة سلفا تتجسد ميدانيا إذا كانت تحمل في طياتها أهدافا تصبوا إلى تحقيقها، كما أن هذه الاحتياجات يعتمدها القائمون على التكوين في تصميم برامجهم، وكذا تعمد إلى تحديد المسار الذي يتبعونه في تنفيذ الخطط التكوينية، وهي دليل أخصائيو التكوين في تقسيم برامج التكوين.

1.3. مصادر التعرف على الاحتياجات التكوينية:

إذا ما تم إتباع تحليل «سوات» يجب أن يقف على هذه العملية من هم أكثر معرفة ودراية بالمؤسسة وبعناصرها وأفرادها، أو من هم أكثر علما ومعرفة بذلك؛ كالمختصين و الخبراء في مجال التكوين و التدريب.

ولهذا من الأحسن وضع فريقين للتعرف على مصادر الاحتياجات التكوينية؛ فريق يهتم بتحليل البيئة الداخلية و الآخر يهتم بتحليل البيئة الخارجية، خاصة تلك الفرص المساعدة أو التهديدات التي تقف حائلا أمام تحديد احتياجات العملية التكوينية.

و يمكن تحديد ثلاثة مصادر للتعرف على الاحتياجات التكوينية هي كالتالي:

- تحليل المنظمة Organization analysis .

- تحليل العمل أو تحليل المهام Job Analysis /task Analysis .

- تحليل الفرد (الفرد/ العامل) Worker Analysis . [1]

و هنا يجب التأكيد على أن الاحتياجات التكوينية، لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور ولكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة، فهي بذلك تعني المعلومات والاتجاهات والمهارات المراد تنميتها لدى الفرد أو المطلوبة لمواجهة تغييرات متوقعة، سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية وذلك لإعداد العدة لاستقبالها و سلامة تنفيذها، فتحليل المنظمة يكون عن طريق معرفة نقاط الضعف والقوة بها، لأجل تحديد الأماكن المراد تكوينها لمجابهة التغيرات التكنولوجية و التنظيمية المحيطة بها، و تحليل الأعمال والمهام يكون من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات الأساسية لشغلها أو القيام بها، و معرفة المستجدات التي تطرأ على هذه المهام كمؤشر لاحتياج التكوين لمواكبة هذه المستجدات، أما تحليل العامل أو الموظف فمن خلال معرفة المسار الوظيفي له، و معرفة قدراته العلمية والعملية ومهاراته الحالية للتأكد من مدى قدرته على تولي المنصب أو العمل المكلف به، و إن وجد خلل أو نقص في تلك القدرات و المهارات الفردية فهذه حاجة من حاجات التكوين، وتحليل الأداء يكون سواء من خلال تقارير المسئول المباشر أو المشرف أو المدير، بمقارنة معدلات الأداء المطلوبة لشغل الوظيفة وأداء العاملين الذين يشغلونها، و كل هذه تعتبر مصادر للتعرف على الاحتياجات التكوينية، وسنرى فيما يلي

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص 145، 146.

كيف يتم تحليل المعلومات من هذه المصادر.

1.3.1. تحليل المنظمة:

يقصد بتحليل التنظيم فحص الجوانب التنظيمية والإدارية، بهدف تحديد المواقع التي تحتاج إلى جهود تكوينية ونوع التكوين اللازم لها، و تتمثل عملية تحليل التنظيم في عدة مجالات أهمها، دراسة مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة و الذي قد يعود تدنيها إلى ضعف مهارات الأفراد و قدراتهم، كما تتضمن كذلك في مجال تحليل المناخ التنظيمي والتي تمثل أنظمة الأجور، والترقية و السلامة المهنية والاستقرار الوظيفي و العلاقة مع الآخرين، بالإضافة على أنها تتضمن تحليل تطبيق المبادئ التنظيمية و مدى وجود مشاكل في التطبيق، كتداخل الاختصاصات وعدم تفويض الصلاحيات و سوء العمل و عدم التقيد بالتسلسل الإداري[1]، فكل ذلك يمثل المؤشرات التنظيمية لتحليل المعلومات عن التنظيم بجميع مستوياته، من خلال تحديد نقاط الضعف و المشاكل التي يعاني منها، و استخدام التكوين لسد تلك الثغرات والتغلب على المشاكل التي يعاني منها التنظيم.

2.3.1. تحليل العمل أو تحليل المهام:

تتمثل في تحليل الأعمال والمهام المرتبطة بالمهمة أو العمل، ويمكن تحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لهذا الأسلوب من خلال المقارنة بين متطلبات العمل من جهة ومؤهلات الفرد من جهة أخرى،

---

1 . محفوظ أحمد جودت: مرجع سابق، ص، ص 188، 189.

وعلى ذلك تشكل محددات العمل مصدرا للمعلومات اللازمة لهذا النوع من التحليل[1].

فتحليل الوظيفة يتضمن تحليل مؤشراتها التي تتمثل في احتياجات الوظيفة و المشاكل والعوائق المحيطة بها، مع معرفة المهام المنوطة بها وتحليلها مقارنة بالمعارف والمهارات الواجب توافرها في الفرد القائم على الوظيفة، فتجرى المقارنة بين مواصفات أو معطيات الوظيفة وبين مواصفات شاغل الوظيفة، واستنتاج أهم المهارات و المعارف والقدرات و الصفات التي تنقص شاغل الوظيفة، و هذا بهدف تحديد ما يجب على أن يعرفه القائم على الوظيفة أو المهمة لأجل الوصول إلى الأهداف المراد الوصول إليها.

3.3.1. تحليل الفرد (العامل / الموظف):

يرتكز هذا التحليل على الأفراد و كيفية أدائهم لأعمالهم، والأسلوب الأكثر شيوعا لتحليل المعلومات الفردية هو تحليل بيانات تقييم الأداء، حيث يعتمد هذا الأسلوب على تحديد جوانب القصور في أداء العامل من خلال مراجعة رسمية، ليذهب بعدها إلى تصميم برنامج التكوين اللازم لمساعدة العامل على تلافي أوجه القصور تلك.

و يمثل استطلاع آراء العاملين الإداريين وغير الإداريين طريقة

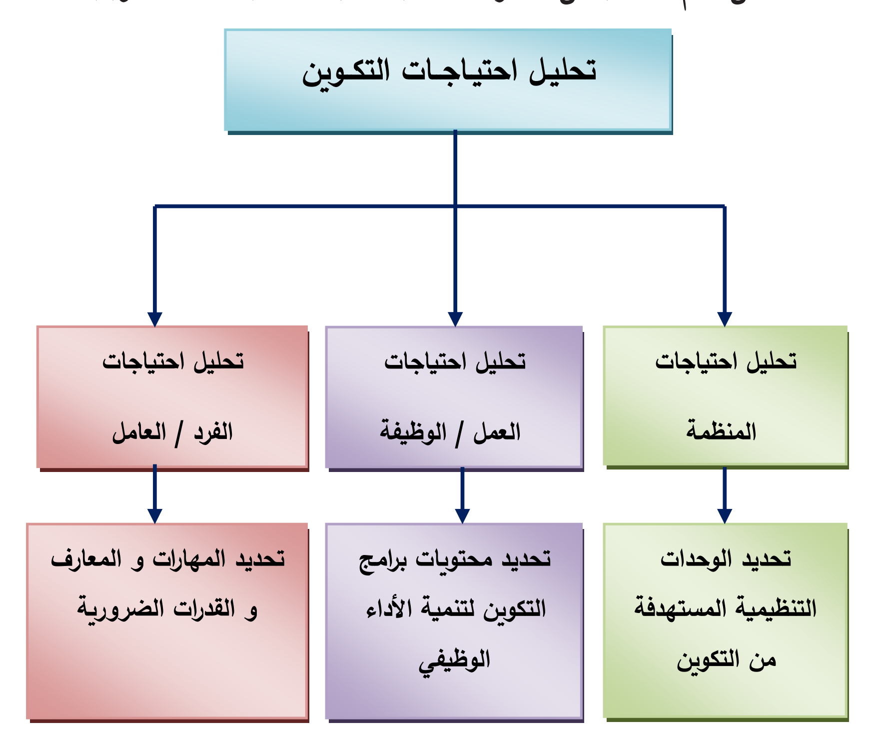
1 . روبيرت ماتيز، جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، دار شعاع للنشر و العلوم، ط1، دمشق، 2009، ص 368.

أخرى لتحديد الاحتياجات التكوينية للفرد، و يعد مثل هذا الأمر مفيدا في توفير التأييد اللازم للتدريب بين صفوف الذين سيخضعون له، كون العاملين هم من سيحددون احتياجاتهم التكوينية، و يأخذ استطلاع الرأي هذا شكل الاستبيان أو المقابلات بين المشرفين والعاملين[1]، ففي هذا النوع من التحليل تنصب عملية القياس على أداء الفرد أو العامل في وظيفته، من خلال تحديد المهارات والقدرات والإمكانات الواجب توافرها لتطوير أدائه، و تستخدم في هذا التحليل أساليب عدة منها المقابلة والاستمارة أو الاستبيان و رصد الاحتياجات التكوينية من الأفراد، بالإضافة إلى تقارير تقييم الأداء.

و تحليل الأفراد يجب أن يعتمد على أسس موضوعية، حيث تتم دراسة العناصر التالية: دخل الفرد، المستوى التعليمي والمستوى التكويني، مدة الخبرة، القدرات و المهارات، الدوافع والاتجاهات، معدلات الإنتاجية و الغياب..الخ، فكل هذه العناصر تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد أو العامل، وبالتالي فإن محصلة الاحتياجات التكوينية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنظمة يعني الوصول إلى خطة متكاملة للتكوين[2].

1 . روبيرت ماتيز، جون جاكسون: مرجع سابق، ص368.
2 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 141.

شكل رقم«04» يمثل : أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، ص 301.

المنظمة التي تأخذ في اعتبارها كل من الأهداف قصيرة الآجال وطويلة الآجال في الحسبان (التخطيط الاستراتيجي)، تساعد على تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل أفضل، والتحديد الدقيق لتلك الأهداف يساعد الإدارة على تحديد الاحتياجات التكوينية في ضوء المؤشرات التالية :

- الأنشــطة الجديــدة التــي يمكــن أن تضــاف إلى الأنشــطة الحاليــة للمنظمــة.

- الأنشــطة التنظيميــة التــي يمكــن الاســتغناء عنهــا أو إســقاطها في المســتقبل.

- التغيرات التي يمكن أن تطرأ على الهيكل التنظيمي.[1]

فالتخطيـط الاسـتراتيجي - كـما ورد في المدخـل العـام في بدايـة هـذا الكتـاب- يعمـل عـلى توجيـه مهـام المنظمـة وأنشـطتها بغـرض تحقيـق أهدافهـا، ولا يتـاح لـه ذلـك إلا باعتـماده عـلى فهـم بيئـة المنظمـة الداخلية و الخارجيـة وتحليلهـا، مـع الالتـزام بالطـرق العلميـة في ذلـك، ومـن ثـم يمكـن وضـع خطـة عمليـة للمنظمـة، تقلـص مـن فـارق الهـوة بـين مـا هـي عليـه ومـا تطمـح للوصـول إليـه، فالتخطيـط الاسـتراتيجي هـو طريقـة عمليـة وعلميـة يقـف نجاحهـا عـلى قـوة وفعاليـة فريـق التخطيـط القائـم عليهـا.

1.4. أدوات جمـع احتياجات التكـوين:

سـنحاول التعـرض إلى أهـم الأدوات المسـتخدمة في جمـع احتياجـات التكويـن، و نعـرض بعـض إيجابياتهـا وسـلبياتها في الجـدول التـالي:

1 . عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 302.

جدول رقم«01»: يمثل أدوات جمع احتياجات التكوين المهني:

م	الأداة المستخدمة	كيفية التطبيق	الإيجابيات	السلبيات
1	**الاستبيانات أو الاستمارة (-Question naires)**	- قد تشمل المجتمع أو تشمل عينة منه، و قد تكون أسئلتها مغلقة أو مفتوحة أو نصف مغلقة.	- تصل خلال فترة محدودة إلى عدد كبير من الناس أو إلى أعداد منتشرة جغرافيا. - غير مكلفة ماديا وتتيح ا لفر صة للاستجابة دون خوف أو حرج نتائجها يمكن أن تلخص و تحدد بسهولة.	- يستغرق إعداد الإستبانة وقتا وجهدا وتحكيم خبراء. - قد يسيء المبحثين فهم ا لأ سئلة . - لا تسمح للمبحو ثين بيان الأسباب المؤدية لمشاكلهم أو عرض مقتر حا تهم والحلول المناسبة لها .
		- تكون مهيكلة ومصممة أو مفتوحة، و قد تجرى للجميع أو للبعض، و يمكن أن يجريها	- تستخدم للإ تما م با لخلفيا ت العامة في بداية ا لتحليل . - تساعد على التعرف على	- تستغرق وقت طويل. -يتعذر تحويلها إلى أرقام. - تتطلب مختصين أكفاء يستخر جو ن

2	المقابلات (In-terview)	شخص أو عدة أشخاص وعن طريق الهاتف أو وجها لوجه داخل العمل أو خارجه.	أ سبا ب المشكلات و الحلول الممكنة عن طريق تشجيع الذين تجرى معهم المقابلات على الكشف عن مشا عر هم وآرائهم حول تلك الأمور.	ا لمعلو مـا ت ويسبرون غور ا لأ فـر ا د . – قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف تحديد احتياجات التكوين خاصة في الحالات التي يتطلب الأمر مقابلة عدد كبير من العاملين.
3	تقويم الأداء (Porfor-mance ap-praisal)	– قد يجري رسميا أو عند الحاجة وقد يتم من قبل الرؤساء أو من قبل إدارة الموارد البشرية، و قد يكون سنويا أو نصف سنوي شامل أو جزئيا.	– يبين مسببات كل من نقاط الضعف و القوة في الأداء. – يعكس ا حتيا جا ت تكو ينية حقيقية كشف عنها ظروف للمما ر سة الحقيقية للأداء.	– إن نظام التقويم يتطلب وقتا و جهدا وكفاءة . – أن تطبيقه قد لا يتم على الوجه الصحيح. – إنه يتأثر بالتحيز ويخضع للضغو ط . – لا يشمل الجميع كما يتعذر قياس النتائج.

4	الملاحظة (observa-tion)	-قد تكون فنية أو وظيفية أو سلوكية. - قد تعطي معلو مات كمية أو وصفية أو معنوية و قد تكون غرضيه أو عشو ا ئية . - تر ا قب أسلوب الأداء و التعامل مع الرؤساء والزملاء أو ا لعملا ء .	- تقلل من ا لتد خلا ت و معو قا ت العمل و لا تعيق سير ا لمو ظفين و نشا طهم . -تعبر عن الواقع الحي المعاش دون تجميل أو تصنع أو تكلف. -تعزز نتائج المقابلات و الاستبيانات.	- يغير الفرد من سلوكه إذا ما شعر أنه موضع مراقبة. - أسلوب مكلف ويستغرق وقتا طويلا.
5	الاختبارات (Tests)	- يمكن أن تكون موجهة وظيفيا من مجلس أو لجنة أو جهة محددة، وقد تتم في وقت محدد و مكان معين أو أن يتم أخذها للمنزل، و يمكن أن تكون تحريرية أو شفهية.	- انخفاض ا لتكا ليف . - سرعة النتائج التي يمكن الوصول إليها. - سهولة المقارنة بين النتائج و من ثم تحويلها برامج تكوين.	- تحتاج إلى تحكم و قياس . - قد لا تكون دقيقة وموضوعية وصالحة للقياس. - لا تعبر نتائجها عن درجة تطبيق المعرفة أو المهارة في ميادين العمل التعليمية، فليس كل ما يعرف يتحقق و يتم.

6	قوائم الاستقصاء	- قوائم ا ستقصا ء تكوينية موجهة للمشتر كين في عملية ا لتكو ين .	- توفير قدرا كبير من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها كمصدر أساسي لتحديد ا حتيا جا ت التكوين .	- يستغرق وقتا طويلا - تقل فاعليتها في الحالات التي لا يعطيها المسئولون الاهتمام الكافي.
7	حلقات نقاشية Group) Discus-(sions	- يمكن أن تكون رسمية أو لا رسمية، و هي واسعة ا لا نتشا ر و ا لتطبيق ، و يمكن أن تستخد م في مشاكل محددة أو مهام متخصصة .	- تسمح بتبادل و تلافي الآراء و و جها ت ا لنظر و الاتفاق على ما يجمع عليه المشاركون. - تسهم في تحسين مهارات ا لإ صغا ء و ا لتحليل و حل ا لمشكلا ت .	- قد تستغرق وقتا و تثير الجدل والاختلافات. - قد تولد آراء وأفكارا يصعب تكميلها أو تو حيد ها .

8	لجان استشارية أصحاب الخبرة (Advisory Committee)	- توفر معلومات من أشخاص لهم خبرة و تجربة في الموضوع المراد تحديد احتياجاته و توفر أساليب و تقنيات يقدمها الخبراء و المستشارون لتوليد المعلومات و جمعها وتحليلها و توظيفها .	- تعطي مقترحات جديدة لتطوير و تحسين الأداء الحالي و المستقبلي . - آراء أصحاب الخبرة تكون مرشدا في معرفة حاجات التكوين .	- قد تخرج بوجهات نظر منحازة لقلة أو لجماعة دون أخرى . - قد تخفق في تصوير الواقع بشموليته بسبب عدم التحليل الجيد للجماعة أو للعينة المختارة.

المصـــــدر: مجموعة من المراجع [1]

تتعدد أدوات جمع البيانات و المعلومات عن احتياجات التكوين و تتباين، فربما الأداة التي تكون مثلى و مناسبة في موقف من المواقف أو في مؤسسة ما، قد لا تكون كذلك في أخرى كما تختلف هذه الأدوات باختلاف الهدف منها؛ أي بما يراد معرفته من نقص

1 . عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 305... 308/ هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، الولايات المتحدة الأمريكية، 1995، ص، ص 285، 286/ عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 127 ... 130/ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص، ص 460،462 / محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 142.

وضعف في مستوى الأفراد و العاملين، و قد تختلف أيضا باختلاف الزمان والمكان، و لكن هذه الأدوات تعد أساليب متناسقة و متكاملة في بعض الأحيان، بغرض الحصول على احتياجات ومتطلبات واقعية لأجل التكوين، كما أن الجيد و الملائم منها ما يكون سهلا و يسيرا وسريعا و تكون نتائجه دقيقة و موضوعية.

5.1. بعض التهديدات التي قد تواجه تحديد احتياجات التكوين:

مع توفر معظم الأساليب و الأدوات العلمية لتحديد الاحتياجات التكوينية، المذكورة سابقا في أغلب مراكز ومعاهد التكوين المهني إن لم نقل كلها، تبقى هناك بعض التهديدات والعقبات تحول دون تطبيق عملية تحديد الاحتياجات التكوينية و نجاحها، نوجزها كما جاءت في بعض الدراسات الميدانية كما يلي[1]:

- عدم إدراك البعض لهذه الأهمية لكونها لم تطبق أساسا لدى من سبقهم.

- الإقرار المسبق بصعوبة هذه المهمة وعدم توافر القادرين على تنفيذها.

- الخوف و الخشية من أن لا تكون البرامج المنفذة مطابقة فعلا للاحتياجات.

- عدم توافر الوقت والإمكانات المالية اللازمة لإجرائها.

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 131.

- شـيوع الأسـاليب التقليديـة في تحديـد الاحتياجـات، واسـتفادة البعـض مـن اسـتمراريتها رغـم عـدم جدواهـا.

- غيـاب المعاهـد المتخصصـة في تأهيـل و إعـداد أخصائـي تحديـد الاحتياجـات، ومنحهـم الشـهادات المهنيـة لكـي لا تظـل ممارسـتها مفتوحة لغـير المختصـين بهـا.

- عـدم تحديـد المؤسسـة لأهـداف التكويـن وعـدم تحديدهـا موضـوع التكويـن والمكونـين و تنفيـذ البرامـج و تحويلهـا و تقييـم نتائجهـا، بالإضافة إلى الخلـط بـين مشـكلة التكويـن والمشـكلات الأخـرى ممـا يصعـب في علاجهـا[1].

فتحديـد الاحتياجـات التكوينيـة هـي مرحلـة أساسـية مـن مراحـل العمليـة التكوينيـة ولا تقـل عنهـا أهميـة، و للحصـول عـلى تصميـم برنامـج سـليم و دقيـق فـلا بـد مـن تحديـد علمـي و دقيـق لاحتياجـات التكويـن، إذ يسـاعده عـلى جعـل النشـاط التكوينـي نشـاطا هادفـا و واقعيـا يوفـر الكثـير مـن الجهـد والمـال، ولكـي تتحقـق العمليـة التكوينيـة وتحقـق أهدافهـا يجب أن تقـوم عـلى الدراسـة العلميـة والعمليـة للكشـف عـن الاحتياجـات التكوينيـة، لأن مـن أهـم معوقـات و مشـاكل التكوين عـدم تحديـد الاحتياجـات التكوينية بشـكل سـليم و دقيـق؛ الـشيء الـذي يفقـد التكويـن توازنـه و هدفـه. وفعاليـة المراحـل اللاحقـة مـن تصميـم البرنامـج التكوينـي و تنفيـذه و تقييمـه، تعتمـد بدرجـة كبـيرة عـلى مـدى واقعيـة وفعاليـة تحديـد حاجاتـه.

1 . أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 97.

2. تصميم برنامج التكوين وفق تحليل سوات « swot»:

المرحلـة الثانيـة بعـد تحديـد الاحتياجـات التكوينيـة هـي مرحلـة تصميـم المـادة أو البرنامـج التكوينـي، الـذي يبنـى مـن خـلال المعلومـات الدقيقـة المحصـل عليها عنـد تحليـل المعلومـات، وهـذا لتقـصي الأهـداف التـي تمـت بلورتهـا في المرحلـة الأولى. «وتصميـم برنامـج التكويـن هـو ذلـك الجهـد المخطـط والهـادف إلى تحويـل الاحتياجـات التكوينيـة إلى أنشـطة و فعاليـات ومحتـوى ومضمـون، يـراد منهـا تحسـين الأداء وتنمية القـدرات و تطويـر المهـارات وإيصـال المعلومـات و ترشـيد الميـول والاتجاهـات، مـن أجـل أهـداف و غايـات فرديـة و جماعيـة وتنظيميـة محددة، وتعـد مرحلـة تصميـم البرامـج التكوينيـة المرحلـة الرئيسـية الثانيـة في صناعـة العمليـة التكوينيـة بعـد مرحلـة تحديـد الاحتياجـات التكوينيـة، وبقـدر نجـاح المرحلـة الأولى يتوقـف نجـاح المرحلـة الثانيـة، فحـين تكـون احتياجـات المنظـمات والأفـراد والوظائـف قـد حـددت وفقـا للأسـاليب العلميـة و صيغـت وفقـا للأولويـات الفعليـة، تصبـح مهمـة التصميـم للبرنامـج التكوينـي أكثـر يـسرا و أشـد موضوعيـة و دقـة»[1].

فبعـد تحديـد الاحتياجـات التكوينيـة و جمع المعلومـات الموضوعيـة والدقيقة عـن المنظمـة والمهـام أو الوظائـف و عـن الأفـراد داخـل التنظيـم، يسـتكمل المخطـط التكوينـي جهـوده مـن خـلال تصميـم البرنامـج التكوينـي بطريقة هـي الأخـرى دقيقـة و مخططـة و منظمـة، مسـتوحاة مـن الحقائـق المرتبطـة

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 138.

والمتضمنة في المرحلة السابقة.

ولهذا وجب مراعاة الشروط الضرورية والظروف المناسبة لنجاح هذه المرحلة التي تعنى بالتخطيط بالدرجة الأولى، وتدعيم عملية التكوين وتحضير كل ما من شأنه المساهمة في نجاح العملية كاملة؛ لأن كل مراحل العملية التكوينية مترابطة و متسلسلة تكمل بعضها البعض، فكل مرحلة هي جزء لا يتجزأ عن باقي المراحل الأخرى عند التخطيط للتكوين. والتحليل الرباعي «سوات» عند هذه المرحلة يحدد العوامل الداخلية المتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحويل هذه الأخيرة إلى نقاط قوة لنجاح مرحلة التصميم حتى يتم توفير المناخ الجيد والظروف المناسبة للعملية التكوينية، وذلك باختيار مواضيع التكوين وكيفية إعدادها وتقديمها للمتكونين، وكذا اختيار الأساليب والطرق المناسبة والكفيلة بنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون بطريقة جيدة وسليمة، مع حسن اختيار المؤطرين والمكونين وتحديد المكان والزمان المناسبين لذلك، ودراسة الميزانية وتقديراتها وتحديد أهم المساعدات المناسبة للعملية التكوينية؛ أي كل ما يمثل فرصة قد تزيد من القدرة على التكوين وتعزز نجاحه، بالإضافة إلى التحضير الجيد والتوقع لما قد يواجه عملية التكوين من صعوبات وعراقيل قد تهدد نجاح العملية التكوينية.

لأنه في الحقيقة بالنسبة لتحليل «سوات» كل نقاط القوة والفرص المتاحة أمام عملية التكوين هي عبارة عن ميزة وقوة بالنسبة للعملية،

أما نقاط الضعف وما قد يواجه التكوين من تهديدات هي عبارة عن خطة دفاعية، تحمي العملية التكوينية وتزيد من حظوظ وفرص نجاحها.

2.1. آليات التصميم الجيد لبرنامج التكوين:

2.1.1. تحديد موضوع التكوين في ضوء أهداف التصميم:

يصمم برنامج التكوين لعدة أهداف منها ما هو متعلق بتعديل سلوك، وما يرتبط بزيادة مهارات أو تغيير دوافع عمل أو غيرها من الأهداف، و هذا بحسب الاحتياجات التكوينية وما توصلت إليه من معلومات متعلقة بالعمل والعامل، وظروف المؤسسة و المناخ المحيط بها، وبناءا على هذا يتم تحديد موضوع التكوين؛ أي الاتفاق على ماهية مضمون البرنامج التكويني وما هو محتواه، فموضوع التكوين يكون مستوحى من تحليل الاحتياجات التكوينية التي من خلالها يمكن معرفة مواطن الضعف، التي يعمل التكوين على تقويمها وسد الثغرات والنقائص التي تعرقل التنظيم في جميع مستوياته.

و لتحديد موضوع التكوين لابد من تحديد أهدافه التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، فهناك ثلاثة أهداف مختلفة لكل منها متطلبات خاصة بها.

- **هدف إكساب معارف محددة:** و هذا يتطلب تصميم برنامج يكسب المشتركين فيه معارف جديدة، وهذا هدف تحتاجه المؤسسات

إذا حصل تغيير وتطوير في أعمالها أو منتجاتها أو أسواقها، فعندما مثلا تريد المؤسسة إنتاج منتج جديد ستحتاج إلى تعريف العاملين في قسم الإنتاج على ما هو ضروري لتحقيق مثل هذا المنتج وهكذا، ولهذا فإن اكتساب معارف محددة ينصب على الجانب النظري والفكري للفرد أو العامل[1].

• **هدف إكساب خبرات و مهارات:** وهذا يتمثل في تحسين الأداء لدى الأفراد المشاركين في البرنامج المحدد و تنمية مهاراتهم الشخصية والوظيفية، أو لسد النقص والقصور الذي يعانون منه، أولتمكينهم من توظيف قدراتهم لحل مشاكلهم أو لشغل وظائف أعلى في وحداتهم، وغالبا ما تكون هناك أهداف نوعية يصمم البرنامج لتحقيقها، كأن يراد تكوينهم على طرق و أساليب تسهم في زيادة عدد المعاملات المنجزة في الساعة الواحدة، أو تقليل الهذر والضياع في العملية الإنتاجية، فمثل هذه الأهداف تكون في الغالب قابلة للقياس وفي ضوئها تتحدد فاعلية البرنامج التكويني من عدمها[2].

• **هدف إكساب تغيير القيم و الاتجاهات:** و هذا يتطلب إكساب اتجاهات و قيم جديدة؛ أي تغيير السلوك الوظيفي للفرد داخل المؤسسة، فإن تغيير الاتجاهات لا يتم بمنح المتكونين معارف و محاضرات حول القيم المطلوبة، بل القيام بنشاطات محددة وجماعية ومطلوبة إلى أن يتم التغيير الكافي في اتجاهات العمال، كما تتطلب

1 . سعاد نايف برنوطي: مرجع سابق، ص 450.

2 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص 144.

مساعدة مختصين في التحليل النفسي في علاج المشاكل الشخصية[1].

إن تحديد الأهداف التي تتطلع لها المنظمة، هي نقطة انطلاق أساسية و هامة في تصميم البرنامج التكويني عند تحديد موضوع التكوين، الذي بدوره مستوحى من أهم النقاط التي تستوجب عملية التكوين و التطوير، عند تحديد و تحليل احتياجات التكوين التي ترمي إلى إكساب معارف جديدة، من شأنها تغيير و تطوير المنتجات بحسب المستجدات والتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة، كما يسعى البرنامج التكويني إلى تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات، من خلال تكوين ميداني تطبيقي و خاصة في حالة ما إذا قامت المؤسسة باستيراد أو جلب بعض الآلات و المعدات الحديثة، الأمر الذي يستدعي ممارسات وتمارين ميدانية تعمل على تحقيق التحكم بل النمو و التطور، بالإضافة إلى هذه الأهداف يسعى برنامج التكوين إلى تغيير الاتجاهات و القيم لدى العمال، بما يتوافق و اهتمامات المؤسسة و طموحاتها حتى تتمكن من تحقيق سلوك إدراكي و ذهني و قيمي جماعي يرفع من المستوى الأدائي للمنظمة.

فمخطط التكوين في تحديده للموضوع يستعين بآراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في اعتباره العديد من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المؤسسة من مشكلات، كالغياب والإصابات، والخلافات، و معدلات الإنتاج..الخ، حيث في غالب الأحيان تدل هذه المؤشرات

1 . سعاد نايف برنوطي: مرجع سابق، ص 450.

إلى ما قد ينقص الأفراد من بعض المهارات و المعارف التي يمكن علاجها بالتكوين، و يمكن القول أن تحديد موضوع التكوين في ضوء أهداف تصميم برنامجه، يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الموضوعات و المجالات التي يركز عليها البرنامج التكويني ؟ هل إدارة الوقت أم إدارة الأزمات...الخ؟.

- ما هي المعارف و المهارات و الاتجاهات التي يسعى البرنامج التكويني إلى إيصالها وتنميتها و غرسها؟ أهي نظريات و مفاهيم جديدة؟ أم مهارات ذهنية و عملية مطلوبة؟ أم قيم و اتجاهات إيجابية و ضرورية للتطوير؟.

- ما هي النتائج النهائية التي يتطلع المشاركون أو جهات عملهم للوصول لها بعد الانتهاء من البرنامج التكويني؟ أهي معالجة أخطاء و انحرافات؟ أم تحسين الجودة في الأداء؟ أم غرس قيم و مهارات للإبداع و التميز؟

فتحديد موضوع التكوين لا يتم إلا بتحديد المحتوى الذي يجب أن يشمل عليه برنامج التكوين المصمم، وفق المعلومات و البيانات المتوفرة و المتعلقة بظروف العمل في جميع مستويات التنظيم، التي من شأنها أن تتخذ كأهداف و مساعي يحرص المشرفين و القائمين على عملية التكوين بلوغها و الوصول إليها، وبذلك تتغير بعض السلوكيات و الاتجاهات بما يتواءم ومتطلبات ذلك التنظيم، و تطور

و تنمـي معـارف ومهـارات المشـاركين في البرنامـج التكوينـي.

2.1.2. إعداد المادة التكوينية:

إن نجـاح العمـل التكوينـي يتوقـف عـلى توفـير المـادة التكوينيـة، في صـورة مناسـبة لاحتياجـات المتكـون عنـد بـدء البرنامـج، وفي الأوقـات المناسـبة التـي تسـمح باسـتخدامها و الإفـادة منهـا، والمقصـود بالمـادة التكوينيـة هـو مجموعـة مـن المعلومـات أو المفاهيـم، أو الحقائـق أو الأمثلـة أو النـماذج العمليـة التـي تـشرح و توضـح موضوعـا معينـا[1].

لإعـداد مـادة التكويـن بشـكل مناسـب لهـو مـن دواعـي نجـاح العمليـة التكوينيـة، فمـن أكـبر المشـاكل التـي يعـاني منهـا التكويـن هـو نقـص هـذه المـادة، فـلا بـد مـن توافرهـا بـما يناسـبه ويتماشـى مـع متطلباته، وفي الوقـت المناسـب لاحتياجـات المعنيين بالتكويـن، و لهـذا مـن الأفضـل أن يكـون القائمـون عـلى إعدادهـا خـبراء و مختصـون في هـذا المجـال، لأن الأمـر يسـتلزم مهـارات علميـة وتعليميـة و خـبرات لتصميـم الوحـدات والأجـزاء التـي يبنـى مـن خلالهـا برنامـج التكويـن.

3.1.2. تحديد تتابع الموضوعات:

هنـاك مجموعـة مـن القواعـد المتفـق عليهـا عنـد تحديـد التتابـع المنطقـي للموضوعـات في البرامـج التكوينيـة أهمهـا[2]:

- يجـب أن يبـدأ الموضـوع مـن مدخـل عـام يهـدف إلى عـرض الفكـرة

1 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص144 .

2 . المرجع نفسه، ص 144.

أو الموضوع بشكل عام و سريع لإثارة اهتمام المتكونين.

- ثم يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقي.

-يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التكوينية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.

- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة، بحيث يمكن للمتكون الانتهاء من موضوع معين و الابتداء في موضوع جديد.

فتحديد تتابع الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التكويني من أهم الخطوات المهمة في تصميمه، و هذا باعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة تجزأ إلى وحدات فرعية مترابطة منطقيا تتناغم و تتناسق فيما بينها، و لهذا يفترض أن تحول أهداف التكوين إلى أنشطة متسلسلة و مترابطة، بحيث يتم تغطية كل نشاط بأداء موضوعي يلبي احتياجاته، إذ يبدأ الموضوع بالعمومية التي تستهدف طرح الموضوع بشكل عام و عرضه منطقيا، بحيث تكون كل فكرة سابقة كتمهيد للفكرة اللاحقة وتضيف إليها الجديد، كما يتم تحديد زمن محتوى الموضوع بما يتفق و مستوى المتكون و زمن برنامج التكوين بشكل عام، كما يمكن الفصل في المواضيع المتباينة لكي لا يختلط الأمر على المتكون.

4.1.2. أساليب عملية التكوين:

يقصد بأسلوب التكوين الطريقة التي تستخدم في نقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون، بشكل يوضح النتيجة المراد الوصول إليها أو الأثر المطلوب، و هي ليست الوسيلة أو الأداة التي تستعمل في نقل المعلومات إلى المتكون، وفي هذا الصدد يرى « مدحت محمد أبو النصر » أن الوسائل التكوينية «**Training means or tools**» هي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين، و تتنوع هذه الوسائل فمنها البسيطة التقليدية مثل:السبورة، واللوحة، و منها الحديثة نسبيا مثل: الشفافيات والأفلام ومنها المتطورة مثل:الحاسب الآلي، بينما الأساليب التكوينية «**Training Technique**» هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تنتج الأثر المطلوب[1].

و الأساليب التكوينية عديدة، على المكون أن يختار منها الأنسب ليحقق الفعالية لعملية التكوين نذكر منها ما يلي:

1.4.1.2.المحاضرة:

تعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بشكل رسمي، و تعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها و تفسيرها، و تستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر، أو إذا كانت من النوع الذي

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 114.

يحتاج إلى شرح و توضيح من شخص أكثر دراية و فهما للمعلومات، و يتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع، و لكن هذه الطريقة لا تعتبر من الأساليب ذات الفعالية الكبيرة لأنها لا توفر للمتكون فرصة تطبيق ما تم الحصول عليه من معلومات، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون و يركزون على فهم المحاضرة، كما أنها لا تصلح كوسيلة للتكوين بغرض تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكونين، و لكن تبقى المحاضرة الأسلوب الأكثر استعمالا في مجالات التكوين ربما لسهولتها من وجهة نظر المكون أو لانخفاض تكاليفها[1].

فبالمحاضرة تقدم بعض المفاهيم والوقائع والحقائق التي لها علاقة بالموضوع المعني بعملية التكوين، و تقديمه و شرحه وتوضيح أهميته و فائدته و تعليم محتوياته ومقاصده، و لهذا يجب على المكون إيصال تلك الحقائق و الوقائع بوضوح و بلغة سليمة و أسلوب شارح و مشوق، يلم بكل ما يريد المتكونين أن يتعلموه من مستجدات وتطورات في وظائفهم، ويسترشدون بها في نشاطاتهم و أعمالهم المنوطة بهم.

و بالرغم من كل ما قيل حول المحاضرات من سلبيات، إلا أنها في تنامي و تطوير مستمر في استخداماتها، فهي اليوم تقدم عبر الفضائيات وشبكة الانترنيت وغيرها من التقنيات الحديثة و ترسل بدون حدود جغرافية و زمنية إلى كل بقاع العالم، فهي لم تبقى تقتصر

1 . علي سلمي: إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، ط3، القاهرة، 1985، ص 372.

على الأمكنة المحدودة و المغلقة و المستمعين المحدودين.

2.4.1.2. دراسة الحالات:

تتمثل الحالة في مجموعة معلومات جمعت من الواقع، عن مشكلة تواجه منظمة من المنظمات يراد اتخاذ قرار بشأنها بفضل مناقشات الحاضرين، و تضع الحالة المكونين في محيط الواقع العلمي لمشكلة معينة، و تدفعهم بمساعدة المكون إلى التفكير العميق في جوانبها، واستعراض وجهات النظر المختلفة في إطار من التلاحم الفكري للمتكونين من واقع خبراتهم العملية، و تعتبر الحالات العملية حلقة الوصل الملائمة بين مجال الخبرة العملية و مجال التكوين، إذ أن الحالة العملية تعمل على أن يندمج المتكون في الجو التنظيمي الذي يعيش في إطاره، كما أن الاشتراك في مناقشتها يساعد في تثبيت هذه المعلومات والاستفادة من آراء وتجارب الآخرين، و تكوين العقلية التحليلية والتعود على النظر بعمق إلى المشاكل المطلوب دراستها[1].

هذا الأسلوب التكويني يوفق بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي، بإكساب المتكون مهارات ضرورية في تشخيص و تحليل المشاكل المعقدة، المستمدة من مواقف الحياة أو الميدان الذي يعمل فيه المشاركون في عملية التكوين، ودراسة الحالة عملية مباشرة تعمل على تقوية العلاقات و الروابط الإنسانية في المتكونين، وتشعرهم بروح

1 . طاهر محمود الكلالده: تنمية الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1،عمان، 2008، ص، ص67،68.

المسؤولية في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل، و بهذا تفصح عن الإمكانيات و الطاقات و القدرات الموجودة لدى المتكونين والتي عادة ما تظهر عند حدوث الأزمات أو المشكلات.

2.1.4.3. المؤتمرات و الندوات:

تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية؛ أي التي تحمل آراء مختلفة و يفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة[1]، و يشترك في المنافسة مجموعة من المتكونين، لبحث موضوع معين على مستوى عال عادة و له جوانب متعددة، ويقوم كل مشترك في الندوة أو المؤتمر بدراسة جانب معين من الموضوع و إعداد تقرير عنه، ولذلك فالمشتركون عادة ما يكون لهم خبرات كبيرة في مجال الدراسة و البحث العلمي[2].

فالمؤتمرات والندوات هي عبارة عن اجتماع منظم له جدول أعمال معين، و له أهداف محددة تدرس فيها مواضيع لها أهمية لكافة الأعضاء المشاركون فيه، و هو من الأساليب التي تسمح بدرجة عالية من مشاركة المتكونين في العملية التكوينية، يحدث بعض التغيرات في وجهات نظرهم و اتجاهاتهم الفكرية، لكن هذا الأسلوب لا يكسب المتكون أي مهارة.

---

1 . علي السلمي: مرجع سابق، ص 372.

2 . طاهر محمود الكلالدة: مرجع سابق، ص 69.

4.4.1.2. تمثيل أو تقمص الأدوار:

هو أسلوب تكويني يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التكوين تنمية مهارات سلوكية معينة، و يساعد على إثارة اهتمامات المتكونين عن طريق الموقف الديناميي بما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم، كما يعمل هذا لأسلوب على تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات و خاصة تلك التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية، و لكن يحتاج هذا الأسلوب إلى الإعداد الجيد و إلى تحضيرات كثيرة، و غالبا ما يشعر المكونون بسخافة المواقف التمثيلية وعدم واقعية الأدوار التي يمثلونها[1]، و لهذا فإن تمثيل الأدوار أو تقمصها يصلح حين يكون الهدف من العملية التكوينية هو تنمية مهارات سلوكية معينة، من خلال مواقف تمثيلية كالتي تتعلق بالتعاملات التجارية أو إدارة المقابلات الشخصية، و خاصة المواقف التي تنطبع عليها العلاقات الإنسانية؛ كأساليب الإشراف و القيادة وغيرها من المعاملات الإنسانية الأخرى.

5.4.1.2. تكوين الحساسية:

يهدف هذا الأسلوب إلى إتاحة الفرصة للمتكون للتعرف على آراء الآخرين منه، و إزاحة الحواجز الاجتماعية المنفصلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس، و الصورة الأساسية لهذا النوع من التكوين هو الاجتماع و النقاش بلا هدف معين أو جدول أعمال، و

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 122.

إن دور المكـون لا يزيـد عـن متابعـة المناقشـات التـي تـدور بـين المتكونـين، والعمـل عـلى توجيهـه دون أن يتدخـل في النقـاش بـأي صـورة مـن الصور، و يعـاب عـلى هـذا النـوع مـن التكويـن أنـه يـؤدي إلى كشـف العلاقـات بـين الأفـراد عـلى حقيقتهـا، و أن الكثـير مـن المتكونـين لا يتحملـون قسـوة الحقيقـة[1].

فمـن خـلال هـذا الأسـلوب يكتسـب المتكونـين مهـارات الانفتـاح عـلى الآخـر والصراحـة، و كيفيـة التعامـل مـع الأقـوال و الأفعـال و حسـن اسـتقبالها و رد الفعـل حيالهـا، و الاسـتفادة منهـا بتقييمهـا ومقارنتهـا، كـما يعمـل هـذا النـوع مـن التكوين عـلى دعـم العلاقـات الإنسـانية، سـواء كان بتنشـيط الجانـب العاطفـي أو الانفعـالي لهـذه العلاقـات؛ فهـذا الأسـلوب يهـدف إلى فهـم مشـاكل ومشـاعر المتكونـين و تنميـة روح الاعتـماد عـلى الـذات، مـن خـلال التوقـع بالمشـاكل و العوائـق التـي تواجههـم داخـل جماعـة العمـل.

2.1.4.6.المحـاكـاة و المبـاريـات:

في هـذا الأسـلوب يتـم الجمـع بـين أسـلوب المحـاكاة و أسـلوب المباريـات و اصطنـاع الأدوار معـا، فيتـم إقنـاع المتكونـين عـلى سـبيل المثـال بأنهـم يمثلـون شركات متنافسـة، يسـعى كل منهـا إلى كسـب الزبائـن وتسـويق أعـلى المنتجـات و الحصـول عـلى أعـلى الأربـاح، فيتـم تقسـيمهم

1 . مهـدي حسـن زويلـف: إدارة المـوارد البشريـة، مدخـل كمـي، درا الفكـر للطباعـة و النـشر و التوزيـع، ط1، عـمان، 2001، ص 116.

إلى مجموعـات تضـم كل منهـا خمسـا أو سـتا (05 أو 06) مـن المتكونـين، فيلعـب كل منهـم دورا مماثـلا لمـا يتـم عـلى أرض الواقـع، وعـبر هـذه المواقـف التمثيليـة والمباريـات الوهميـة يتـم التعـرف عـلى حجـم الأخطـاء التـي يقترفهـا المتكونـين و تعريفهـم بالسـبل الكفيلـة لمعالجتهـا، ثـم الحـد مـن تكرارهـا ومعرفـة المعوقـات التـي تواجههـم عـلى أرض الواقـع، وكيفيـة تقبـل النقـد و مواجهـة الأزمـات و الفشـل، غـير أن المحـاكاة مهـما اقتربـت مـن الواقـع فإنهـا تظـل شـبيهة لـه و ليسـت مطابقـة كليـا للواقـع[1]

فأسـلوب المحـاكاة و المباريـات يتشـابه في ظاهـره مع دراسـة الحالات، أو هـو في شـكله نـوع مـن أنـواع هـذه الأخـيرة، إلا أن المباريـات و المحـاكاة تختلـف في جوهرهـا مـن خـلال كتابتهـا وطريقـة عرضهـا وأهدافهـا، فهـي ضروريـة لإكسـاب المكـون مهـارات و تشـخيص المشـاكل و تحليلهـا، ومـن ثـم التنبـؤ والاجتهـاد في كشـف ملابسـاتها و حلهـا.

2.1.4.7. الزيـارات الميدانيـة:

في هـذا الأسـلوب يتـم ربـط الجوانـب النظريـة في التكويـن بالواقـع الميـداني لهـا، إذ تتيـح للمتكونـين فرصـة الاحتـكاك المبـاشر بالنـاس والمنظـمات، و تتيـح لهـم الاسـتفادة مـن خـبرات وتجـارب الآخريـن في منظـمات مشـابهة لمنظماتهـم، لكنهـا تحتـاج إلى تحضـير جيـد و ترتيبـات كثـيرة و معـارف إضافيـة، تضـاف إلى ميزانيـة البرنامـج التكوينـي[2].

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص199 200.

2 . مدحت محمد أبوالنصر: مرجع سابق، ص، ص 126،125.

فإن هذا النوع من أساليب التكوين أفضل عمليا، لأن المتكونين يقفون مباشرة على الممارسات الميدانية و التقنية المطبقة في مجال يشبه مجالاتهم، و يشاهدون و يتحدثون ويناقشون القائمين على تلك الأعمال والأنشطة، و يستفسرون عن كل انشغالاتهم و اهتماماتهم. ومن خلال هذه الزيارات الميدانية يقوم المتكونين بتحليل و تفسير ما شاهدوه، بتشخيص مواطن الضعف و القوة للاستفادة منها في مجالات نشاطاتهم وأعمالهم المشابهة.

2.1.4.8. التكوين أثناء العمل:

هي طريقة لا تختلف عن تلك المتبعة في تكوين العاملين العاديين، إذ قد يتعلم المتكون العمل من خلال ممارسته له، و يكون مصدر التكوين و مسؤوليته على عاتق الرئيس المباشر، و تعتبر هذه الطريقة الأكثر انتشارا إذا توفر الوقت الكافي للرئيس المباشر، و أعطى من وقته للتكوين ما يستحقه من جهد و صبر و عناء[1]

ففي هذه الطريقة يكون المسئول المباشر أو الرئيس هو المكون الرئيسي في العملية التكوينية، و المتكون يتعلم أساليب العمل و المهارات الخاصة به من خلال القيام بمهامه و مباشرتها في مجال عمله؛ أي من خلال ممارسته العادية لعمله، فهذا النوع من أساليب التكوين عملي وواقعي يتم عن طريق الممارسة المباشرة للعمل.

1 . مهدي حسن زويلف: مرجع سابق، ص 117.

9.4.1.2. الـورشـة التكــوينية:

هـي نمـوذج مـن المناقشـات الهادفـة للمجموعـات الصغـيرة، و التـي يتـم فيهـا العمـل بشـكل تعـاوني و جـاد لإنجـاز مـشروع معـين وفـق جـدول عمـل منظـم لوضـع إطـار للعمـل، يقـوم بـه المشـاركون فيـما بينهـم مـع الموجهـين بأسـلوب ديمقراطـي، بحيـث يسـفر هـذا العمـل عـن إنتـاج تعليمـي معـين، فهـي مجموعـة عمـل إنتاجـي ممـا أدى إلى تسـميتها بالورشـة. و تتبايـن أسـاليب العمـل بالورشـة الدراسـية في مجـال التكويـن و تختلـف مدتـه وفقـا لنـوع العمـل و أسـاليبه، والمهـم أن يـؤدي العمـل إلى الوصـول إلى نتائـج أو أدوات تعليميـة يسـتفاد منهـا في العمليـات التكوينية، فضـلا عـن التغيـيرات التـي تحـدث لـدى الأفـراد أثنـاء عملهـم بالورشـة، ثـم الوصـول إلى الحلـول المناسـبة للمشـكلات التكوينيـة[1].

في أسـلوب الورشــة التكوينيــة تكــون عمليــة التكويــن تعاونيــة وجماعيـة، و يقتـصر دور المكـون عـلى التنسـيق لأن المتكونـين مشـاركون في تحديـد البرنامـج التكوينـي و إثـراءه، و تعتـبر الورشـة التكوينيـة بمثابـة مخـبر للتكويـن يتـم فيـه انجـاز بعـض المهـام و الأنشـطة العمليـة، حيـث يتـم التعامـل ميدانيـا مـع المعـدات والأجهـزة، سـواء للتشـغيل أو للصيانـة أو حتـى في عمليـات الإنتـاج. فالورشـات التكوينيـة تسـاعد المتكونـين عـلى فهـم الممارسـات التقنيـة و الفنيـة، مـن خـلال المتابعـة المبـاشرة لأداء الآخريـن و مراقبتهـم و ملاحظتهـم، و هـذا مـا يسـاعدهم عـلى تنميـة

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 136،135.

و تطويـر أنفسـهم و تقويـة قدراتهـم و مدركاتهـم، و الوقـوف عـلى أهـم النقائـص و الثغـرات في مجـال عملهـم.

10.4.1.2. الحقيبـة التكـوينية:

تعـرف الحقيبـة التكوينيـة عـلى أنهـا مجموعـة مـن الخـبرات التكوينيـة، يتـم تصميمهـا مـن قبـل خـبراء مختصـين بطريقـة منهجيـة و منظمـة ومنسـقة، و تسـتخدم كوسـيط للتكويـن مـن قبـل المكـون أو المـشرف عـلى البرنامـج التكوينـي، و تشـمل الحقيبـة التكوينيـة عـلى مـواد و أنشـطة وخـبرات تكوينيـة تتصـل بموضـوع تكوينـي معـين، و تتضمـن العنـاصر الأساسـية للتكويـن (الأهـداف والنشـاطات و المـواد و الخـبرات التكوينيـة و التقويـم)، ويتـم إعـداد هـذه الحقائـب في صـورة مـواد مكتوبـة يلحـق بهـا وسـائط و تقنيـات تكوينيـة متنوعـة، و الحقائـب التكوينيـة شـكل مـن أشـكال التكويـن الفـردي، و قـد أثبتـت فعاليتهـا مقارنـة بالوسـائل المعتمـدة في البرامـج التكوينيـة التقليديـة[1].

فالحقيبـة التكوينيـة هـي ممـا اسـتحدث في مجـال التكويـن، بـل تعـد مسـعى قيـم في تفعيلـه وتطويـره و هـي نشـاط ممنهـج و منظـم و منسـق معد لكـي يحقـق أهـداف العمليـة التكوينيـة، ومـن محتوياتهـا الأهـداف الرئيسـية للتكويـن و محتـوى الوحـدات، مـن نشـاطات و تماريـن و خـبرات تكوينيـة سـابقة، بالإضافـة إلى الوسـائط التكوينيـة المختلفـة، كالأفـلام السـينمائية والبرامـج التلفزيونيـة و الإذاعيـة المسـجلة و أشرطـة فيديـو و أشرطـة

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 234،235.

كاسيت و صور و نماذج محددة، وغيرها من الوسائل والمساعدات التي تساهم في بلوغ المعلومات و المهارات إلى المشاركين في التكوين، وتعد الحقيبة التكوينية و تصمم من طرف فريق من المختصين في مجال التكوين، قد يكونوا من عمال إدارة التكوين للمؤسسة إذا توفرت لديهم القدرة الكافية لذلك.

- **أهم شروط نجاح الحقائب التكوينية:**

للحقائب التكوينية مواصفات و شروط تساهم في زيادة قيمتها وأهميتها، و تجعل منها أدوات تكوينية فعالة نذكر البعض منها كالأتي:

- أن يكون لكل حقيبة عنوان أو اسم خاص بها تعرف من خلاله.

- أن تركز الحقيبة التكوينية على مهارة واحدة أو مجموعة قليلة من المهارات المترابطة والمتكاملة و المحددة.

- أن تركز الحقائب التكوينية على المتكون أكثر من المكون.

- التركيز على الأهداف التكوينية أكثر من التركيز على النشاطات التكوينية.

- الحقائب التكوينية تحتوي على نشاطات و خبرات و مواد وطرق و أساليب تكوينية متنوعة، أو بديلة تتيح للمتكون الاختيار ما يناسبه منها.

- أن تكون الحقيبة التكوينية اقتصادية من حيث حجم النشاطات والخبرات و المواد التي تتضمنها.

- أن تجمع الحقيبة التكوينية بين الفكر والعمل و بين النظرية والتطبيق.

- أن توظف الحقائب التكوينية تقنيات متنوعة كوسائط لتحقيق أهدافها، من منظور أن هذه التقنيات تشكل أوعية فعالة تقدم بواسطتها الخبرات و النشاطات المتضمنة في الحقيبة.

- أن تحتوي الحقائب التكوينية على طرق لجمع التغذية الراجعة من أجل تطويرها و إعادة تصميمها، و ذلك من خلال تضمينها بعض المعايير لتقويمها والحكم على مدى مناسبتها و فعاليتها.

- أن تكون الحقيبة التكوينية متصلة بواقع المتكون، و أن يعرض المتكون لمواقف واقعية مشتقة من الدور الذي سيقوم به في حياته المهنية المقبلة.

- أن يعتمد في إعداد كتابة المواد المطبوعة التي تتضمنها الحقيبة الأصول المتعارف عليها في إعداد المادة العلمية، من حيث الإشارة إلى المراجع و التهميش...الخ وفق الأسس المعتمدة في منهج البحث العلمي.

- أن تتضمن الحقيبة الأدلة التكوينية المناسبة، مثل الإطار العام للحقيبة و دليل المدرب ودليل المتدرب... الخ.

- أن تشمل الحقيبة على جدول زمني يوضح الوقت المقرر للحقيبة، و توزيع نشاطات الحقيبة على مدى زمني محدد[1].

فالحقائب التكوينية تتنوع و تختلف بحسب أهداف محتوى نشاطاتها، ففيها حقيبة إدارة الوقت و حقيبة الإدارة بالأهداف وحقيبة تلافي الأخطاء...الخ، و هي ذات استخدام فردي و ذاتي من اهتمام المتكون نفسه و تركز عليه، و معيار النجاح و الفعالية فيها هو مدى اكتساب المتكون للمهارات التي يسعى إلى تحقيقها؛ فهي تهتم بأهدافها التكوينية و مدى تحققها أكثر مما تحتويه من برامج ونشاطات وعمليات، و تتنوع وتتعدد هذه الأخيرة بما يتناسب والحاجات والميولات والاستعدادات و القدرات الشخصية للمتكونين، ولكن ليس تركيم النشاطات و البرامج والخبرات فوق بعضها البعض، بل تنسيق و انتقاء النشاطات و الخبرات و الموارد بما يحقق أهداف الحقيبة التكوينية، هذه الأخيرة التي تجمع بين ما هو نظري وما هو تطبيقي؛ أي ما يقدم من مطبوعات و صور و أفلام وثائقية وفيديوهات...الخ، وما يقام من مباريات و تمارين وتقمص للأدوار وغيرها، ويكون هذا من خلال وسائل و وسائط تعد أوعية لتقديم المادة التكوينية للحقيبة. ومن أهم ما في هذه الحقيبة التكوينية التغذية الراجعة؛ حيث تقوم بتزويد المتكون بالمعلومات المتعلقة بمدى تحقق الأهداف المرجوة، والكشف عن مكامن الضعف والنقص والعوائق

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص240، 242.

التي حالت دون تحقيقها، وتطبيق الحقيبة التكوينية وفق برنامج محدد بوقت زمني معين، من خلال برمجة أزمنة نشاطات الحقيبة بشكل منظم ومنطقي، كي لا تشتت جهود عملية التكوين وتتضاءل أهداف الحقيبة التكوينية.

2.1.5. اختيار و تحديد المكونين:

يمثل المكون أهم مقومات النظام التكويني ومحور عملية تنفيذ التكوين، وتتم عملية الاختيار بالاستناد إلى المواضيع الرئيسية والتفصيلية لكل برنامج، بحيث يكون المكونين من ذوي الاختصاصات في هذه المواضيع، وممن تتوافق شخصياتهم وقدراتهم و طرق أدائهم مع مستلزمات التكوين الفعال، و خاصة قدراتهم على عرض المواضيع بصورة منهجية واضحة ومحددة، وقدراتهم على الاتصال والتفاعل مع الآخرين تفاعلا فرديا وجماعيا، وقدراتهم على إدارة الاجتماعات والحوارات و إجراء التمارين والتطبيقات التكوينية المناسبة، ويوجد مثل هِؤلاء المكونين في صورة موظفين متفرغين في مِؤسسات التكوين، وقد يتواجدون داخل المنظمة في صورة خبراء ومستشارين أو إداريين مختصين، وقد يتم الاستعانة بمكونين من خارج المنظمة، ممن يعلمون في الجامعات والمعاهد العليا أو في مراكز و معاهد تكوينية، أو كبار الإداريين والفنين لدى بعض المنظمات الأخرى، وقد يتم الاستعانة بمكونين من خارج الدولة[1].

1 . عبد المعطي محمد عساف:التدريب وتنمية الموارد البشرية ،الأسس والعمليات، دار زاهر للنشر والتوزيع ،عمان 2000، ص، ص 285،284.

فالمكـون مـن أهـم عوامـل نجـاح البرنامـج التكوينـي في الوصـول إلى الأهـداف المرجـوة منـه، ويقـع عـلى عاتقـه الـدور الأسـاسي في نقـل المعلومـات وإيصالهـا وشرحهـا للمتكونـين، وعليـه يجـب أن تكـون لـه هذه القـدرة مـن خـلال الاسـتخدام السـليم للغـة و وسـائل الـشرح والإيضاح، فالمكـون الكـفء لابـد أن تتوفـر فيـه صفـات شـخصية تميـزه عـن غـيره، كالـذكاء وسرعـة البديهـة واللباقـة والمبـادرة والقـدرة عـلى التفاعـل مـع العمـل الجماعـي والقيـادة والتأثـير، بالإضافـة إلى حسـن المظهـر والهيئـة وكذلـك امتـلاك الخـبرة العلميـة و التطبيقيـة، وأن يكـون عـلى درايـة كاملـة بالمـادة العلميـة المقدمـة لعمليـة التكويـن ومتخصـص فيهـا، و يوجـد مـن المكـونين أربعـة أنـواع هي:

- المكـون المحـاضر؛ ويقصـد بـه الشـخص الـذي يقـوم بنقـل المعلومـات للمتكونـين عـن طريـق المحـاضرات، و يكـون هـو المتحـدث الأسـاسي فيهـا.

- المكـون القائـد؛ ويقصـد بـه الشـخص الـذي يتـولى تكويـن مجموعـة مـن الأفـراد مـن خـلال قيادتـه للمؤتمـرات ونـدوات أو مناقشـات.

- المكـون التطبيقـي؛ وهـو الشـخص الـذي لديـه الخـبرة العلميـة إلى جانـب الخـبرة النظريـة، وهـذا النـوع يكـون قـادرا عـلى التكوين باسـتخدام أسـاليب دراسـة الحـالات أو المناقشـات.

- المكـون النفـسي؛ و هـو الشـخص الـذي لديـه الخـبرة و المعرفـة

بالعلـوم السـلوكية و كيفيـة تعديـل السـلوك[1].

إن اقتصـار بعـض المؤسسـات في اختيـار المكونـين عـلى الموظفـين بهـا، مـن مديـري المـوارد البشريـة و مديـري التكويـن أو كبـار المسـئولين فيهـا أوالبعـض مـن الموظفـين القدامـى، مـن شـأنه أن يحـد مـن مـدى فاعليـة عمليـة التكويـن و نجاحهـا، فـإذا اقتـضى الأمـر و تطلـب نـوع التكويـن مختصـين في مجالـه، عـلى القائمـين عـلى التكويـن الاسـتعانة بالخـبرة الأجنبيـة – خـارج المنظمـة– مـن بعـض المنظـمات غـير المنافسـة أو حتـى مـن خـارج البـلاد، و هـذا كذلـك يتطلـب نـوع مـن الحـرص و العنايـة، فقـد تكـون الاسـتعانة بهـم مـن أجـل تطويـر الخـبرة المحليـة و إثرائهـا، أو معرفـة بعض الأسـاليب و الأفـكار و المهـارات الجديـدة لـدى الخـبرات الخارجيـة.

6.1.2. تحديد المتكونين:

عـادة مـا يراعـى في هـذا الأمـر ضرورة التمييـز بـين المسـتويات الإداريـة و الفنيـة للمشـاركين، والأصـل أن لا يحـدث خلـط بين المسـتويات المختلفـة، لأن عمليـة التنفيـذ مطالبـة أن تراعـي الفـروق الفرديـة التـي تـزداد عمقـا و تمايـزا باختـلاف هـذه المسـتويات و تباعدهـا عـن بعضهـا البعـض، و يتـم تحديـد المتكونـين أيضـا بصـورة كميـة، حيـث تعتمـد نجاعـة التكويـن و فعاليتـه عـلى حجـم المشـاركين، فالبرامـج التـي تهـدف إلى التركيـز عـلى جوانـب و مجـالات فنية تفـترض تقليـل عـدد المتكونـين قـدر الإمـكان، حيـث التناسـب عكسي بـين فعاليـة التكويـن الفنـي وعـدد

1 . مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1990، ص 245.

المشـاركين، أمـا بالنسـبة للبرامـج ذات الطبيعـة الفكريـة، فإنهـا تتقبـل زيـادة العـدد بحيـث يمكـن مضاعفـة مسـاحات الحـوار التفاعـلي و الإيجـابي و إثـراء قـدرات التصـورات الشـمولية، إلا أنـه يفضـل عـدم المغـالات في زيـادة هـذا العـدد حتـى لا يخـرج البرنامـج عـن دائـرة السـيطرة[1].

كـما أن المسـتوى الوظيفـي لـدى المتكونـين لابـد أن يتناسـب وأسـاليب التكويـن، فـالإدارة العليـا مـن قـادة و رؤسـاء مصالـح لهـم مـا يناسـبهم مـن طـرق التكويـن، أمـا الموظفـين و العـمال أو المرؤوسـين تختلـف طـرق التكويـن لديهـم عـلى أسـاس المسـتوى التعليمـي و الفرقـات الفرديـة الأخـرى، فمـن خـلال الأسـاليب التكوينيـة يمكـن إرسـاء بعـض المفاهيـم و المعـارف و المعلومـات المتعلقـة بالعمـل، وترسـيخ المهـارات و الخـبرات وتعميقهـا لديهـم.

7.1.2. تحديـد مكـان التكـويـن:

لابـد مـن تحديـد و اختيـار المكان الـذي سـيتم فيـه التكويـن والـذي يرتبـط بنوعيـة التكويـن، حيـث نميـز بـين التكويـن الجماعـي الـذي يتـم فيـه تكويـن مجموعـة مـن الأفـراد، و التكويـن الفـردي الـذي يكـون فيـه كل فـرد عـلى حـدا، و في هـذا المجـال هنـاك ثـلاث(03) اختيـارات رئيسـية هـي كالتـالي:

– قـد يكـون مـكان التكويـن في مـكان الوظيفـة أو العمل نفسـه، وهذا يتناسـب و التكويـن الفـردي حيـث يقـوم المكـون بـالإشراف عـلى المتكـون

1 .عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق، ص، ص 282،283.

و تكوينه أثناء أدائه لعمله، كما يتم في هذا النوع من التكوين تكوين عن طريق التبادل الوظيفي؛ أي إلحاق الفرد المتكون فترة من الوقت في كل إدارة أو مكان عمل ليلم بأعمالها، ثم ينقل إلى مكان عمل آخر داخل المنظمة وهكذا.

– قد يكون التكوين في غرف مخصصة داخل المؤسسة؛ حيث يؤثر الترتيب الداخلي لقاعة التكوين على فاعليته؛ فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و المناصب و مكان المكون لها تأثير على إمكانيات توصيل المعلومات، و إمكانية مشاركة و استجابة المتكونين في المناقشة

– قد يكون في مكان خارج المؤسسة أو العمل، كأن يكون في معهد تكوين خارجي متخصص أو عن طريق استئجار قاعات في فنادق[1].

ففي الحالة الأولى عندما تكون عملية التكوين أثناء العمل، تركز على تعليم المهارات الفنية الفردية التي يتطلبها الأداء، أينما توفرت الأدوات و الآلات و المعدات و التجهيزات التي يحتاجها المتكون و التي يصعب توفيرها في أمكنة أخرى، كالأجهزة و الآلات الحديثة المستوردة من الخارج. أما في حالة التكوين في غرف متخصصة فهي تناسب التكوين الجماعي الذي يستدعي النقاش و التفاعل و احتكاك المتكونين بعضهم ببعض؛ أي تكوينهم في مكان واحد وفي الوقت نفسه. أما فيما يخص التكوين خارج محيط المؤسسة فيتوقف على مدى جاهزية المسئولين و القائمين على عملية التكوين، و مدى جاهزية المؤسسة من حيث الإمكانيات المادية.

1 . مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق، ص 248.

8.1.2. تحديد زمن و مدة التكوين:

يشير مفهوم زمن ومدة التكوين إلى توقيت بدء الدورة، وعدد مرات التكوين في الأسبوع ومدة التكوين الكلية، و قد نلاحظ أنه كلما اتسعت الفترة الزمنية للتكوين زادت فعالية أداء الأفراد[1]. والأصل أن تكون المدة كافية لتحقيق الأهداف الموضوعية بحسب نوع التكوين المعمول به، و قد تكون عدد ساعات قليلة وقد تصل إلى مئات الساعات و قد تنحصر الفترة في بضعة أيام و قد تمتد لعدة شهور أو أعوام، كذلك ينبغي أن تكون الفترة ملائمة للمتكونين ومقبولة، وأن تكون منسجمة مع مقتضيات سير العمل في المنظمة وانتظامه و تكاليفه[2].

فتختلف عملية توزيع أزمنة التكوين من حالة إلى حالة، و هذا بحسب السياسات المتبعة من قبل المؤسسة و أهدافها، فقد نجد التكوين يتم بشكل مستمر أي يوميا و في الفترتين الصباحية و المسائية، وقد يكون في إحدى الفترتين فقط أو يكون بشكل متقطع أي يوم بيوم وهكذا، كما أن زمن التكوين يخضع لعامل الأساليب التكوينية، فالبرامج التكوينية القصيرة التي تناسبها مثلا المحاضرة لا تحتاج إلى وقت طويل، أما البرامج طويلة المدى كدراسة الحالات أو تمثيل الأدوار و غيرهما من الأساليب؛ فالمدة الأطول هي الأكثر تناسبا معها.

1 . رأفت السيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة،2000، ص 170.

2 . المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 273.

2.1.9. تحديد ميزانية التكوين:

يقوم المشرفون على إعداد البرنامج التكويني بوضع ميزانية التكوين، والتي من خلالها يتم التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامجه، ويؤثر هذا في عملية اتخاذ قرار البدء في التكوين أم لا، كما يؤثر في محتوى البرنامج وتعديله بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، ويؤثر كذلك في تحديد قيمة اشتراك المتكون إذا كان التكوين خارج المؤسسة، حيث تنحصر التكلفة حسب نوع البرنامج والمتكونين ومكان التكوين وغيرها، ويضاف إليها مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن البرامج التكوينية والاتصالات وغيرها من المصاريف الأخرى التي تتحملها إدارة التكوين[1].

فميزانية التكوين تشمل جميع التكاليف المالية لعملية التكوين اللازمة لتمويلها وتفعيلها، والتي تتضمن إيجار أماكن التكوين من قاعات و ورشات ومخابر، والأدوات والوسائل التي تساعد وتسهل من عملية التكوين، كتكاليف الكتابة والطبع من كتيبات ونشرات و مطويات وغيرها من المواد التكوينية الأخرى، إذا كان التكوين خارج المؤسسة فهذا يتطلب تكاليف النقل والإقامة والأكل...الخ، بالإضافة إلى الحوافز المادية للمتكونين وخاصة المتفوقين منهم، وتكاليف المكونين وتحفيزهم المادي، كلها تعطي دفعا قويا يساعد على نجاح عملية التكوين.

1 . أحمد ماهر: مرجع سابق، ص348.

10.1.2. توفير مساعدات التكوين:

تلعب المساعدات التكوينية دورا هاما في عملية التكوين، حيث تجعلها مرنة وممتعة ومثيرة وشيقة، وهي مجموع الوسائل والأدوات التي تعمل على توصيل المعلومات والمعارف والرسائل التكوينية من المكون إلى المتكون وتطبيقها، وتتنوع هذه الوسائل من أبسط وأقدم الأشياء مثل: الصبورة التقليدية إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة المعقدة، والتي يطلق عليها اسم الوسائل التوضيحية أو الوسائل السمعية أو البصرية مثل: الصبورة الضوئية وشرائح الأفلام وغيرها، ومن أهم هذه الوسائل:

- **المساعدات السمع بصرية**: حيث تسهل هذه المساعدات عملية تعلم المفاهيم والأساسيات النظرية المختلفة في التكوين وبطريقة منظمة ومشوقة وفعالة، كما تعمل على تطوير المهارات والاتجاهات الإيجابية لدى المكونين، وتأخذ هذه المساعدات أحد الأشكال التالية: الصبورة صورة ثابتة، شرائح شفافيات، فيديو، الشرائح الإلكترونية... الخ، بالإضافة إلى بعض الوسائل التكوينية التي إن لم تحل مكان المكون، فهي تساعده على نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني وتركز على تطوير أنماط السلوك لدا المتكونين، كالنماذج والعينات والزيارات الميدانية وكل ما يستخدم في ذلك من أجهزة وأدوات[1].

ولقد أثبتت البحوث والدراسات أن من 25 ٪ إلى 30 ٪ فقط

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص 128، 129.

من المعارف المستقاة من أي تقديم شفوي يختزنها المتلقي، كما أثبتت مضاعفة المختزن قد تحصل باستخدام الوسائل البصرية، ولذلك فإن المواد و الوسائل الفعالة تعزز الاتصال بين المكون والمتكون وتعجل في تحقيق أهداف التكوين، ولقد رصد «جل بروكس **gill brooks**» فوائد المساعدات السمع بصرية كالتالي [1]:

- زيادة الانتباه والتركيز.
- جذب الانتباه والتركيز.
- توضيح الروابط.
- تعزيز الرسالة.
- تنبه إلى تغيير الموضوع.
- تستدعي التعليق.
- تمنح التسلية.

كما يستدعي الأمر لعرض برنامج التكوين بشكل واضح وجيد، والحصول على مشاركة ناجحة وفعالة من المتكونين والوصول إلى نتائج إيجابية بالنسبة إليهم؛ التأكد من مدى صلاحية الوسائل للاستعمال ومدى وضوحها وتناسبها مع البرنامج التكويني، ومع مدة التكوين وحجم المتكونين وكذلك شكل وحجم مكان التكوين.

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص129.

11.1.2. بعض التهديدات التي قد تواجه تصميم برنامج التكوين:

إنه لمن اليسر استعراض أهم الأساليب والطرق وكل العوامل والظروف التي تساهم في نقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكون، وهذا ضمن التصميم الجيد للبرامج التكوينية، ولكن حقيقة واقع التكوين وما يحيط به في غالب الأحيان من أخطار وتهديدات، قد يحول دون تحقيق طموحات المختصين والقائمين على عملية التصميم، ويحد من تحقيق أهداف العملية التكوينية ككل، فحسب تحليل «سوات» فإنه من الضروري التنبؤ بكل ما يمثل عائقا وخطرا يهدد عملية تصميم برنامج التكوين، وذلك بالاعتماد على حقائق ومعطيات الواقع وعلى التجارب والخبرات السابقة، وفيما يلي سنعرض بعض التهديدات والعوائق التي قد تواجه مصممو البرامج التكوينية:

- عدم معرفة الجهات الراغبة بالتكوين لاحتياجاتها الفعلية، إما لنقص الكفاءات المختصة أو لعدم تحري الموضوعية.

- قد تضن الجهات الراغبة في التكوين، أن المشاكل التي تعاني منها يمكن حلها عن طريق التكوين، فالتكوين لا يعد حلا سحريا فقد يكون المشكل في نقص الكفاءة وليس لغياب السياسات.

- تحميل البرامج التكوينية مهام وأهداف أكبر من إمكانية تنفيذها عبر برنامج واحد أو برنامجين، إما لعدم وجود علاقة بين الأهداف والمهام أو لمحدودية الوقت أو البرامج أكبر من أن يستوعبها المتكونين.

- عدم توفر الكادر التكويني لتصميم البرامج أو عدم مواكبته للمستجدات.

- تعذر تجريب البرامج المصممة على عينة مختارة لمعرفة الأثر الذي تحدثه.

- عدم توفر الوقت المناسب للإعداد والتصميم بسبب السرعة والارتجال، أو لغيبة الإستراتيجيات والخطط المعدة مسبقا.

و الأخطر من كل هذه التهديدات و العراقيل هو غيبة التقويم العلمي لما ينفذ من برامج تكوينية، أو الاعتماد و الاكتفاء بأسهل الطرق وأقلها كفاءة و فاعلية[1].

فلتلافي تهديدات و عوائق تصميم البرنامج التكويني، لا بد أولا من محاولة تلافي المشاكل التي من شأنها أن تعيق تحديد احتياجات التكوين بشكل علمي و موضوعي دقيق، يجعل من النشاط التكويني نشاطا واقعيا يسهل تحقيق أهدافه، ومسؤولية التكوين لا تقع سوى على عاتق مصممي برامج التكوين و المكونين، بل مسؤولية مشتركة مع المتكونين و مدى قدرتهم وقابليتهم وجديتهم في عملية التكوين.

و من العوامل التي تساهم هي الأخرى في تفادي عراقيل تصميم برنامج التكوين، محاولة ربط برامج التكوين و نشاطه ومهامه بالأهداف المرجوة من وراءه، مع مراعاة التنظيم والمنطقية عند القيام

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 169 ، 170 .

بالتكويـن، و إعطـاء الأولويـة للخـبراء والمختصـين حتـى يتمكنـوا مـن تصميـم وإعـداد برامـج تواكـب مسـتجدات المنظـمات و احتياجاتهـا مـن معـارف ومهـارات، أضـف إلى ذلـك التخطيـط الجيـد للتصميـم وبرمجتـه و الاهتـمام بنوعيـة البرامـج لا بكمهـا وحجمهـا، و حسـن اختيـار وسـائل وطـرق تقييـم برامـج التكويـن وعـدم الاكتفـاء بالملاحظـة المبـاشرة والانطباعـات الشـخصية فقـط. وإذا كان بالإمـكان اجتنـاب كل هـذه التهديـدات والأخطـار، كان للقائمـين الشـعور بالمسـؤولية والحاجـة الجـادة والملحـة إلى التصميـم الجيـد لبرامـج التكويـن، و كان ديدنهـم تحسـينها وتطويرهـا وإعـادة النظـر فيهـا بشـكل دائـم و مسـتمر.

3. تنفيـذ بـرنـامـج التكـويـن باعتماد التحليل الرباعي سوات « swot».

بعـد الانتهـاء مـن تصميـم البرنامـج التكوينـي الـذي يعـد خطـة محكمـة وهادفـة تقـوم بترجمـة الاحتياجـات التكوينيـة، إلى أنشـطة قد تحسـن وتطـور مـن أداء العـمال والموظفـين وتنمـي مهاراتهـم وقدراتهـم، فكذلك لا بـد مـن تحويـل هـذه الخطـط إلى واقـع تنفيـذي لتحقيـق تلـك الأهـداف، فهـذه المرحلـة هامـة في تحضـير جميـع الترتيبـات الضروريـة لعمليـة التنفيـذ وحيويـة في تحقيـق الفعاليـة، ولهـذا يجـب مراعـاة الدقـة والتركيـز في عمليـة تنفيــذ البرنامــج والاهتــمام بجميــع تفاصيلــه، ويتضمــن تنفيــذ برنامــج التكويـن جملـة مـن العمليـات والأنشـطة، ومـن ضمـن هـذه العمليـات إذا مـا تـم تنفيـذ البرنامـج وفـق نمـوذج تحليـل «سـوات»، هـو تعزيـز مـا نمتلكـه مـن نقـاط قـوة بـدأ مـن إعـلان الانطـلاق في البرنامـج ووضـع

خطـة لتنفيـذه، وإعـداد الأدوات والآليـات ووضـع جميـع الترتيبـات إلى أن نصـل إلى نهايـة البرنامـج التكوينـي، كـما يجـب تـلافي النقـاط التـي نـرى فيهـا وهنـا وضعفـا كتلـك التـي تتعلـق بالمكونـين أو بمـكان تنفيـذ البرنامـج وتوقيتـه، أو بالوسـائل و الأسـاليب والمـادة التـي تقـدم إلى المتكونـين وغيرهـا مـن الفجـوات، كـما يسـتوجب البحـث عـن الفـرص المتاحـة و الاسـتثمار فيهـا لتعزيـز نجـاح التكويـن، كتواجـد بعـض الخـبراء و المختصـين أو بعـض الـشراكات والعقـود في مجـال التكويـن و التدريـب، و العمـل عـلى تجنـب العوائـق و التهديـدات التـي قـد تكـون مـن خـارج مسـار تنفيـذ البرنامـج وإعـداده، و قـد يكـون لهـا الأثـر البالـغ عـلى فشـله أو الحـد مـن نتائجـه.

3.1. الإعلان عن البرنامج ودعوات الترشيح:

تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحديـد المسـئولين عـن وضـع الترتيبـات التخطيطيـة لمسـارات التنفيـذ وتفصيلاتـه.

- تحديد أعداد المشاركين ونوعياتهم ومواصفاتهم تحديدا عاما.

- تصميم أي إعلانات ودعوات الترشيح العامة.

- تعميم أي منشورات إعلامية ومتابعة طباعتها وتوزيعها.

- إعـداد خطابـات التكليـف للمكونـين الذيـن تـم التعاقـد معهـم بصـورة نهائيـة.

- الاتصــال بالمكونــين لأخــذ موافقتهــم عــلى المشــاركة في تنفيــذ التكويــن.

- الإعــداد للقــاء أولي بجميــع المكونــين والاتفــاق عــلى شــكل الجدول الزمنــي والموضوعــي للبرنامــج بشــكل نهائي.

- وضع خطة شاملة لعملية التنفيذ والعمل على إقرارها[1]

في هــذه الخطــوة الأولى يتــم الإعــلان عــلى البرنامــج المخطــط والمصمم مسـبقا، بوضـع خارطـة تنفيـذ أوليـة تحـدد مسـاره مـن خـلال الحفـاظ عـلى الأهــداف المبرمجــة ســلفا والعمــل عــلى تحقيقهــا ميدانيــا، ويكــون هــذا بحـصر المتكونـين في العمليـة التكوينيـة بمسـتوياتهم وأعدادهـم ومتطلبـات التكويــن لديهــم، كــما يركــز العمــل في هــذه الخطــوة عــلى إعــلان دورة التكويــن وإشــهارها وإرســال الدعــوات للمشــاركين فيهــا، والاتصــال بالمكونـين وإعلامهـم بفـترة وزمـن البرنامـج وتكليفهـم بمهامهـم الموكلـة إليهــم، كــما يتــم الاتفــاق بــين المسئولين عــن التكويــن والقائمــين عليــه والمكونـين، حـول الخطـة النهائيـة المعـول بهـا في عمليـة التكويـن.

3.2. إعداد الملفات و الحقائب التكوينية وما يصاحبها من إجراءات:

تحتوي هذه الخطوة على:

- الاتفــاق مــع المكونــين عــلى المــواد التكوينيــة وتاريــخ استلامها، وطــرق مراجعــة طباعتهــا وشــكل تنظيمهــا في الملــف التكوينــي.

---

1 . عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص، ص 288، 289.

- التأكد من استلام جميع المواد التكوينية من المكونين.

- متابعة عملية طبع وتدقيق المواد التكوينية.

- إعداد الملفات التكوينية والأوراق التكميلية الأخرى الخاصة بالأداء التكويني.

- متابعة المستلزمات المتعلقة بتحضير أمكنة التكوين «القاعات وفضاء التكوين».

- تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية الملائمة لسير التنفيذ.

- تحديد الجهات المسؤولية عن توفير خدمات المشاركين ووضع الترتيبات اللازمة لذلك.

- وضع ترتيبات الزيارات الميدانية المقرر تغطيتها وتحيد كيفية توزيعها.

- تصميم وإعداد استمارات التقويم؛ وذلك بحسب أساليب التقويم التي سيتم اعتمادها[1].

ففي هذه المرحلة يتم التأكد من جاهزية المواد التكوينية شكلا ومضمونا، ومراجعتها وتنظيمها وفق ما خطط له حيث يكون هذا بمعية المكونين وللقائمين على التكوين، كما يتم استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها وتوزيعها على المتكونين، بما في ذلك الحقائب

1 . المرجع نفسه: ص، ص 289...290.

التكوينيـة إذا كان نمـط التكويـن وأسـلوبه يتطلـب ذلـك، بالإضافـة إلى تجهيـز و تحضـير قاعـات التكويـن الرئيسـية التـي يقـدم فيهـا البرنامـج أوالاحتياطيـة منهـا، لأجـل بعـض التمارين و المناقشـات الجزئيـة الأخـرى. وحتـى الترتيـب الداخـلي لحجـرات التكويـن لـه تأثـير عـلى فعاليـة التكويـن، فالمقاعـد والطـاولات و مـكان التكويـن لـه دور في إيصـال المعلومـات و اسـتجابة المتكونـين لهـا، هـذا إلى جانـب انتقـاء أنسـب الوسـائل و المسـاعدات التكوينيـة و تجهيزهـا لتنفيـذ البرنامـج، و تجنيـد كل مـا مـن شـأنه أن يعمـل عـلى إنجـاح عمليـة التكويـن مـن مرشـدين و موجهـين، و كل القائمـين عـلى وضـع الترتيبـات الضروريـة للتنفيـذ.

3.3. تقديم البرنامج التكويني:

و تشتمـل هـذه الخطـوة علـى مجموعـة مـن الأمـور نذكـر أهمها كالآتي:

- وصـول المكـون قبـل موعـد بـدء البرنامـج عـلى الأقـل ب 15 دقيقـة و المتكونـين كذلـك.

- تسـجيل المتكونـين لأسـمائهم و توقيعاتهـم عـلى كشـف الحضـور والغيـاب المعـد خصيصـا للبرنامـج.

- قيـام إدارة التكويـن بإعطـاء فكـرة عـن المكـون والترحيـب بـه، وتوضيـح التعليـمات المنظمـة للبرنامـج والتـي يجـب الالتـزام بهـا مـن قبـل المتكونـين.

- تقديم المكون لنفسه بشكل موضوعي و متواضع و مختصر وصادق.

- التأكد من أن كل من المكون والمتكونين يمكنهم أن يروا بعضهم البعض.

- توزيع الأوراق و الأقلام و الأدوات المناسبة على كل متكون.

- تطبيق أي اختبارات قبلية إذا كانت مطلوبة[1].

فتقديم برنامج التكوين عادة يقوم به المكونون ويكون حسب جدول زمني محدد، و ينطلق من خطة التنفيذ المتفق عليها مع إدارة التكوين، و في هذه الخطوة يلعب المكون دورا أساسيا وهاما في عملية التكوين؛ ليس كونه المسئول على تقديم المعارف والمعلومات فقط، بل هو ملهم المتكونين بشخصيته المتزنة و ثقته بالنفس و قدرته على التفاعل والتأقلم و التأثير على المتكونين، وامتلاك الطاقة و القدرة العقلية و الإدراكية و الذهنية للسيطرة على المشاركين لتحقيق قبولهم و تفاعلهم، كما لا ننسى الجانب الشكلي أو المظهر الخارجي للمكون؛ أي الهندام و طريقة اللباس و النظافة، فكل هذا ينعكس بصورة إيجابية على عملية التكوين وتفاعل المكون مع المتكونين و تأثيره عليهم.

4.3. ختام البرنامج التكويني:

تركز هذه الخطوة على القيام بمجموعة من الأمور أهمها يتمثل فيما يلي:

1 . مدحت أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص 197، 198.

- قيام المكون بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج.

- تطبيق أي اختبارات بعدية على المتكونين إذا كانت مطلوبة.

- قيام المتكونين بتقييم البرنامج التكويني على الاستمارات المعدة لذلك مسبقا.

- توزيع الشهادات على المتكونين.

- قيام المكون بشكر المتكونين على مشاركتهم و توديعهم أثناء مغادرتهم[1].

فإن هذه الخطوة هي المحطة الأخيرة في تنفيذ البرنامج التكويني، و فيها يقف المكون على أهم النقاط؛ من معارف ومعلومات ومهارات جاءت في البرنامج لتأكيدها و ترسيخها في أذهان المتكونين، كما يعمل المتكونين على تحديد أهم النتائج المتوخاة من هذه الدورة التكوينية، وفق تقييم فردي عن طريق نماذج معينة أو استمارات معدة مسبقا لهذا الغرض، و يستحسن في ختام البرنامج التكويني أو في بدايته، أن يعمل القائمون عليه بتحسيس المتكونين بأهمية هذا البرنامج، و تشجيعهم على مواصلة تحسين و تطوير المهارات والقدرات العملية والعملية لديهم، وحثهم على المزيد من الاستفادة و التحصيل و ما لهما من نتائج إيجابية تعود عليهم نفعا وعلى المؤسسة ككل، فتحسن بذلك من ظروف عملهم و مستوياتهم خاصة فيما يتعلق بالحوافز المادية

1 . المرجع نفسه: ص 201.

والمعنوية؛ من ارتفاع في الأجور وعلاوات و ترقيات وظيفية و غيرها من الامتيازات الأخرى.

3.5. التهديدات التي قد تواجه تنفيذ برنامج التكوين:

يواجه تنفيذ البرامج التكوينية في كثير من المنظمات، العديد من التهديدات و المعيقات نذكر بعضا منها على النحو التالي:

- نقص المكونين حيث تعاني الكثير من المؤسسات عجزا كبيرا في المكونين الأكفاء من مختلف التخصصات و في مختلف المستويات، وهذا بالطبع يدفع إدارات التكوين إلى الاعتماد على التكوين الخارجي، الذي تقدمه مراكز و مؤسسات تكوينية متخصصة خارجية[1].

-نقص استخدام الأساليب العلمية الحديثة و الاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم وعرض المادة التكوينية، الأمر الذي يؤثر على كفاية و فعالية التكوين[2].

-عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتكوين من تجهيزات و وسائل إيضاح و حوافز وغيرها[3].

-غلبة الطابع النظري على الكثير من البرامج التكوينية، الذي يعد كنتيجة للمناخ التكويني المتمثل في:

- عدم الإعداد الجيد للبرامج التكوينية.

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 268.
2 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 155.
3 . المرجع نفسه: ص 154.

- الاختيار غير الموضوعي أحيانا للمكونين في بعض البرامج التكوينية.

- عدم إعطاء الوقت الكافي للمكونين قبل بداية البرامج التكوينية لكي يعدوا أنفسهم[1].

- عدم اقتناع القيادات في الإدارة العليا بأهمية التكوين واعتراض بعض الرؤساء على تفرغ العاملين للتكوين، وعدم مشاركتهم في وضع واختيار مناهج و أساليب التكوين الملائمة[2].

تنفيذ برنامج التكوين هي مرحلة الحسم في العملية التكوينية، ففيها يتم تطبيق ما خطط وصمم له من متطلبات التكوين واحتياجاته لدى المتكونين، لدى يجب وضع سياسة واضحة تتناسب مع مستوى و حجم ما صمم له البرنامج التكويني، لكي يلبي الاحتياجات و يغطي الضعف و النقص والثغرات، و لهذا وجب على القائمين على التكوين والمسئولين عنه؛ اقتناعهم بضرورة التكوين وتوفير كل ما من شأنه أن يساعد في إنجاح هذه العملية، و العمل على نشر الوعي التكويني بين العاملين و الموظفين في المؤسسة، و التركيز على آليات التطوير والتحسين المستمر لبرامج التكوين في مناهجها و أساليبها، بما يتوافق والتطور المهاري والفني والتقني في جميع ميادين العمل المختلفة، واستغلال كل الفرص و الظروف التي تساعد في إنجاح تنفيذ

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 269.

2 . محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص، ص 254، 255.

برنامـج التكويـن، وتـلافي كل العـوارض والأخطـار التـي قـد تقلـل مـن فوائـده وتحـد مـن نتائجـه.

4. تقويم و متابعة عملية التكوين في ضوء سوات « **swot**».(*[1])

عمليـة التقويـم و المتابعـة مرحلـة مـن أهـم مراحـل التكويـن، تسـاهم في تفعيـل برامـج التكويـن وتوسـيع دائـرة المسـتفيدين منـه، وهمـا عمليتـان – التقويـم و المتابعـة- متلازمتـان و مسـتمرتان تهدفـان إلى معرفـة خطـوات تنفيـذ برنامـج التكويـن، ومـدى ملاءمتـه لاحتياجـات المتكونـين ومواكبتـه لأهـداف التكويـن. و يعـرف «روجـر كوفـرت» «**ROGER-COUVERT**» التقويـم « بأنـه سلسـلة مـن المقاييـس المتعلقـة ببرنامـج مـا لأغـراض الوصـف و المقارنـة و التحليـل و الفهـم و التوضيـح»[2].

فالتقويـم عمليـة مسـتمرة و متسلسـلة تتضمـن الوصـف و المقارنـة و التحليـل كأسـاليب علميـة لتحـري الحقائـق و الوقـوف عليهـا، تهـدف إلى تحقيـق الفهـم حـول البرنامـج التكوينـي و توضيـح مسـاراته واهتماماتـه، وكل ذلـك لأجـل بلـوغ الأهـداف المنتظـرة منـه؛ أي التحقـق بطـرق علميـة وموضوعيـة مـن برامـج التكويـن التـي يتـم تنفيذهـا و مـدى ارتباطهـا بالأهـداف المرجـوة مـن ذلـك. أمـا المتابعـة يقصـد بهـا التأكـد مـن أن تصميـم البرنامـج يتـم تنفيـذه كـما هـو مطلـوب، و التحقـق مـن أن كل

يسـتخدم مصطلـح (التقويـم) و (التقييـم) بمعنـى واحـد و التقويـم évaluation أهـم و أشـمل مـن التقييـم «Assessment» و الأخـير يتوقـف عنـد مجـرد إصـدار الحكـم عـلى قيمـة الأشـياء، بينـما يتضمن مفهوم التقويم عملية تعديل و تصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

2 . عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص314.

الأمـور تسـير في الاتجـاه الصحيـح. و تكـون عمليـة المتابعـة والتقويـم خطـوة بخطـوة و عـلى مـدار أيـام البرنامـج، يقـف عليهـا بالخصـوص كل مـن مديـر التكويـن و إدارة المـوارد البشريـة وبالتحديـد ذوي الاختصـاص منهـم.

و تتمثـل الأنشـطة الخاصـة بمتابعـة وتقويـم تنفيـذ برنامـج التكويـن، عـلى النحـو الـذي يؤكـد عليـه تحليـل «سـوات» الرباعـي - كـما سـبق مـع أولى مراحـل العمليـة التكوينيـة - في أربـع نقـاط دائـما، اثنـين منهـا ضمـن العوامـل الداخليـة (نقـاط القـوة تقابلهـا نقـاط الضعـف) وأخـرى خارجيـة تتمثـل في الفـرص و التهديـدات، وسـنوجز البعـض منهـا في الآتي:

- التأكد من سلامة و نظافة قاعات التكوين.
- التأكـد مـن إعـداد المـادة العمليـة و تقديمهـا في الوقـت المناسـب للمكونـين.
- توفير المساعدات التكوينية للسير الحسن للتكوين.
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج و الالتزام به.
- تسـجيل حضـور و غيـاب المتكونـين، و كذلـك توفـير سـبل الراحـة للمشـاركين في البرنامـج التكوينـي.
- تجـاوز المخاطـر و حـل المشـاكل الطارئـة عـلى تنفيـذ البرنامـج؛ كتدبـير مكـون بصـورة سريعـة في حالـة غيـاب المكـون أو تأجيـل الجلسـة التكوينيـة، أو عـلاج المشـاكل التـي قـد تحـدث بـين المكـون و المتكونـين

أوبين المتكونين فيما بينهم، و غيرها من المشاكل المفاجئة و الطارئة[1].

و بهذا فإن عملية تقويم و متابعة دورة أو برنامج التكوين تعتبر نشاطا هاما، و رئيسيا مستمرا لا ينفصل عن باقي الأنشطة الأخرى، حيث تعمل على التحقق من سلامة المراحل التي يمر بها التنفيذ و الكشف عن مواطن الضعف و القوة فيه، كما تعمل على تعديل العوامل التي قد تؤدي إلى الفشل و تغييرها و تعزيز نقاط القوة فيها.

1.4 . معايير تقويم و متابعة مدى فاعلية برنامج التكوين:

تتحدد هذه المعايير في ضوء أهداف البرنامج التكويني، حيث تعمل على كشف مدى تحققها من خلال استطلاع لآراء المكونين، حول أداء المكونين و وسائل التكوين و انطباعاتهم عن الدورة التكوينية ككل، و يمكن معرفة هذا بطرح عدد من الأسئلة حول البرنامج مثل: من هم المتكونين الذين تغير سلوكهم؟ ما مدى تأثير التكوين؟ ما هي النتائج التي تم تحقيقها؟ وهذه المعايير يمكن للمنظمة استخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التكويني، و هي أربعة (04) كما حددها « كيرك باتريك **KIRK PATRICK**».

1.1.4 . رد فعل المتكونين:

هنا يتم قياس شعور المتكونين تجاه العناصر المختلفة للبرنامج التكويني، بما في ذلك محتوى البرنامج وأساليب التكوين وقدرة

---

1 . طاهر محمود الكلالدة: مرجع سابق، ص 112.

المكـــون وأســـلوبه، وبيئـــة التكويـــن و مـــدى تحقـــق أهـــداف التكويـــن؛ حيـــث يتـــم قيـــاس رد فعـــل المتكـــون مـــن خـــلال المقابـــلات الشـــخصية أوالإســـتبانات التـــي تـــوزع عليهـــم بعـــد انتهـــاء البرنامـــج، بيـــد أن قيـــاس رد فعـــل المتكونـــين يعـــد الأســـلوب الأقـــل فائـــدة في تقويـــم البرامـــج التكوينيـــة، إذ لا يظهـــر مـــدى الأثـــر الـــذي أحدثـــه البرنامـــج فعـــلا عـــلى المتكونـــين. فمـــن الصعـــب الاســـتنتاج مـــن ردود الفعـــل أنـــه قـــد تـــم تلبيـــة الحاجـــات الفرديـــة و التنظيميـــة التـــي أحـــدث البرنامـــج مـــن أجلهـــا[1]، و ردود الفعـــل هـــذه تتمثـــل في شـــعور المتكونـــين الإيجـــابي أو الســـلبي اتجـــاه دورة التكويـــن، و هـــذا الأســـلوب يســـهل التنفيـــذ و لكـــن يفتقـــد للكثـــير مـــن الموضوعيـــة؛ لأنـــه نتـــاج آراء شـــخصية و ذاتيـــة تحكمهـــا بعـــض المشـــاعر، كالمجاملـــة أو خلفيـــات و أحـــكام واهيـــة وغـــير منطقيـــة.

2.1.4. التعلـم المحـقق:

يتعلـــق بمـــدى تعلـــم المتكونـــين للحقائـــق و المبـــادئ و المهـــارات والأســـاليب، و الأفـــكار والاتجاهـــات و النظريـــات التـــي يضمنهـــا التكويـــن، و يتـــم قيـــاس درجـــة تعلـــم المتكونـــين مـــن خـــلال امتحانهـــم في المـــادة التـــي تـــم التكويـــن عليهـــا و ذلـــك قبـــل التكويـــن و بعـــده، و تســـاعد مقارنـــة النتائـــج في الحالتـــين عـــلى تحديـــد مقـــدرا التعلـــم الـــذي نتـــج عـــن البرنامـــج[2]، كأن تأخـــذ مجموعـــة مـــن المتكونـــين و تقـــارن بـــين أدائهـــم عـــلى آلـــة أو جهـــاز

---

1 . مـــازن فـــارس رشـــيد: إدارة المـــوارد البشريـــة، الأســـس النظريـــة والتطبيقـــات العمليـــة في المملكـــة العربيـــة الســـعودية، مكتبـــة العبيـــكان، الريـــاض، ص 719.

2 . المرجع نفسه: ص، ص720، 719.

ما قبل التكوين و بعد الانتهاء منه، و هكذا نعرف التطور أو التغيير الذي حصل في مستواهم، و لكن يقتصر هذا الأسلوب إلا على معرفة مستوى أداء المتكونين، من خلال اكتسابهم المعارف و المهارات اللازمة لذلك.

4.1.3. تغيرات سلوكية محققة:

يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم أو اتجاهات جديدة، و يتم ملاحظة سلوك المشاركين و تقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم[1]، و يكون التغيير في السلوك نتيجة للمشاركة في البرنامج التكويني ومقارنته مع السلوك السابق قبل المشاركة، كعلاقة المتكون بزملائه في العمل قبل و بعد التكوين وانضباطه في العمل من ناحية التأخر أو الغيابات، أو حجم الأخطاء التي يرتكبها و غيرها من السلوكيات المختلفة الأخرى، و لكن تغيير السلوك بعد التكوين لا يعني أن الأهداف المسطرة من ورائه قد حققت.

4.1.4. النتائج المحققة:

هنا نقيس آثار التكوين على المنظمة ككل و ليس الفرد المتكون، كأن نلاحظ التكاليف أو كمية الإنتاج و مستوى جودته، والمبيعات الربحية ومعدل دوران العمل وشكاوي الزبائن...الخ، والواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف

1 . روبرت ماتيز، جون جاكسون: مرجع سابق، ص 392.

المنظمــة مبــاشرة، وهــو يمثــل الاختبــار النهائــي لفاعليــة التكويــن[1]، لكــن مشــكلة أســلوب تقييــم النتائــج تكمــن في كــون التغــيرات قــد لا تنجـم بالـضرورة عـن التكويـن و إنـما عـن أسـباب أخـرى، فيمكـن عـلى سـبيل المثـال تقييـم كفـاءة تكويـن المـدراء مـن خـلال مقارنـة معـدل دوران العمـل قبـل و بعـد التكويـن، لكـن دوران العمـل يتوقـف عـلى عوامـل أخـرى متعـددة مثـل: الحالـة الاقتصاديـة و مسـتوى الطلـب عـلى منتجـات المنظمـة[2].

ففــي هــذا المســتوى مــن التقييــم يكــون التركيــز عــلى مكاســب المؤسســة مــن وراء التكويــن، لأنــه لا يكفــي أن يكــون التكويــن فعــالا بالنسـبة للمتكـون فقـط وحقـق لـه نجاحـا ملحوظـا، فينبغـي معرفـة ما هـي النتائـج المحققـة مـن التكويـن بالنسـبة للمؤسسـة القائمـة بـه؛ وذلـك مـن خـلال عائداتـه بالنسـبة لأهدافهـا، فالتقييـم السـليم لبرنامـج التكويـن هـو معرفـة مـدى تحقيقـه لأهـداف المؤسسـة، والتـي يجـب تحديدهـا بطريقة دقيقـة و بشـكل يسـمح بقياسـها.

2.4. طرق و أساليب المتابعة و التقويم:

لمعرفــة مــدى فعاليــة التكويــن عــلى المســئولين و القائمــين عليــه، الاعتــماد عــلى مجموعــة مــن الوســائل و الطــرق لمتابعتــه وتقويمــه، إلا أن هــذه الطــرق يجــب أن تتوفــر عــلى ميــزات هامــة كالموضوعيــة و المصداقيــة

1 . حمداوي وسيلة: إدراة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 107.
2 . مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: مرجع سابق، ص 197.

و الابتعاد عن التحيز و الآراء الشخصية، و فيما يلي عدد من أساليب متابعة و تقويم برامج التكوين:

1.2.4. الملاحظة:

تظهر عملية الملاحظة بعض نواحي القصور في الأداء و التصرفات لبعض المتكونين، إذ يستوجب ذلك تدخل المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية مع هؤلاء المتكونين؛ بغرض إرشادهم وتوجيههم لتجنب القصور ورفع مستواهم. فالملاحظة هي طريقة مباشرة في تقييم جودة نظام التكوين أثناء تنفيذه، نظرا لكونها طريقة ممتازة لإظهار مجالات التغيير بفعل التكوين، فبالملاحظة يمكن تحديد السلوك الظاهر للأشخاص فيما يتعلق بـ:

- مقدار الجهد المبذول و القدرة على التحصيل و الممارسة والتطبيق.
- القدرة على إكتشاف الأخطاء و تصحيحها بطريقة بناءة.
- النواحي السلوكية و التصرفات الشخصية و الإنتظام.
- مدى الإهتمام بالتكوين و الإقبال عليه.
- طرق الأداء العامة في مجال النشاط التكويني[1].

و الملاحظة يقوم بها المكونون بالخصوص و يدونونها بدقة لتكون منطلقا لإجراء المناقشات والتقويمات المباشرة، للعمل على

1 . مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص208.

استقرار وضمان السير السليم لعملية التنفيذ، بما يوافق ما تم جمعه من بيانات و معطيات يتعذر قياسها كميا، كبعض التغييرات في سلوكيات المتكونين وبعض الأخطار و الأخطاء و العمل على تلافيها و استدراكها، و هذه الطريقة بسيطة و سهلة وواقعية كونها مباشرة ومعايشة للبرنامج التكويني و نشاطاته.

2.2.4. المقابلة:

هي عبارة عن مواجهة شخصية بين الرئيس أو مسئول التكوين، و بين المتكونين بهدف التعرف على احتياجاتهم التكوينية، وعند إجراء المقابلة يجب مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تلبي الهدف منها، و أن يستمع القائم بها بعناية للمتكونين ولا ينحاز لبعض الآراء، ومن مزايا المقابلة أنها تظهر شعور الأفراد بالمشاكل و أسبابها و الحقائق المتعلقة بها و آرائهم لحلها، إلا أن المقابلة تتطلب وقتا طويلا و لا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من الناس، و قد تؤدي المقابلة إلى نتائج يصعب تطبيقها أو تحديدها[1].

والمقابلة نوعان مقابلة فردية و مقابلة جماعية، و هي توفر إجابات عن أسئلة لا يمكن الحصول عليها بطرق أخرى، وهي مرنة تعطي الفرصة لمناقشة المتكونين لآرائهم ومشاكلهم بكل حرية مع المسئولين والقائمين على عملية التكوين، كما تمكنهم من تبادل أفكارهم حول سير البرنامج التكويني و مدى مواكبته و تماشيه مع احتياجاتهم التكوينية.

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص 254، 255.

3.2.4.الاستمـــارة:

يتـم إعدادهـا مسـبقا وتـوزع عـلى المتكونـين لملأهـا و مـن ثـم تفريغهـا و تحليلهـا واسـتخراج نتائجهـا الوصفيـة والكميـة، ومـن أهـم سـلبيات هـذه الطريقـة أنهـا قـد تكـون غـير دقيقـة في صياغتهـا، و لا تـبرز اهتماماتها بالمحتـوى أو الفائـدة العلميـة، أو أنهـا تكتـب بطريقـة منحـازة فـلا تضـع المقيـاس الـذي يـوازي بـين السـلبيات و الإيجابيـات، و كثـيرا مـا تتأثـر انطباعـات المتكونـين بالجهـود والخدمـات التـي تحـرص إدارة التكويـن عـلى تقديمهـا، فتجعلهـم يتغاضـون عـن التقييـم العلمـي الدقيـق لمحتـوى البرنامـج أو لأداء المكونـين، أو للوسـائل التقويميـة المسـتخدمة لتوصيـل المـادة وعرضهـا. و كذلـك مـن الثغـرات التـي ترافـق هـذه الطريقـة في التقويـم؛ هـي إهمـال هـذه الاسـتمارة من قبـل الجهـة المنفـذة للتكويـن، فـلا تخضعهـا للمتابعـة و الوقـوف عـلى مـا ذكـر مـن سـلبيات مـن أجـل معالجتهـا و تلافيهـا مسـتقبلا. و مـن مميزاتهـا أنهـا سـهلة التنفيـذ و التحليـل و الخـروج بنتائـج وصفيـة و كميـة لمـدى رضـا المشـاركين عـن البرنامـج[1].

فالاسـتمارة عـلى خـلاف المقابلـة يمكنهـا أن تصـل إلى عـدد كبـير مـن المتكونـين و في أقـصر الأوقـات، وتحـوي معطيـات ومعلومـات مركـزة ودقيقـة توضـع أسـئلتها بحسـب الهـدف والغـرض الـذي صممـت لأجله، و تكـون واضحـة و مباشرة توضـع أمامهـا خانـات فارغـة مخصصـة لوضـع الإشـارات، و العلامـات التـي يضعهـا المتكـون في شـكل إجابـات، حتـى

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 222، 223.

يسـهل حصرهـا و تبويبهـا ومـن ثـم تكميمهـا و تحليلهـا، للوصـول إلى حقائـق و معلومـات مـن شـأنها أن تحافـظ عـلى السـير السـليم للبرنامـج التكوينـي، و تعـد الاسـتمارة مـن أكثـر الطـرق شـيوعا و اسـتخداما في مراكـز ومعاهـد التكويـن.

4.2.4. الاختبــارات:

إمـا أن تكـون شـفوية أو تحريريـة يلجـأ إليهـا الرؤسـاء و المسـئولون عــن التكويــن، بهــدف الوصــول إلى الاحتياجــات التكوينيــة للعاملــين أوتقويـم العمليـة التكوينيـة، و تسـتخدم الاختبـارات كوسـيلة لتحديـد و تشـخيص أوجـه القصـور في الأداء، و تسـاعد في تخطيـط العمليـات التكوينيــة مســتقبلا كــما أن نتائجهــا ســهلة المقارنــة و التســجيل[1]، و دقيقــة حــين يتــم خضــوع هــذه الاختبــارات للصــدق والثبــات والموضوعيـة. و مـن أهـم السـلبيات المرافقـة لهـذه الطريقـة أنهـا تثـير الرهبـة في نفـوس بعـض الممتحنـين أكثـر مـن غيرهـم، لاعتبارات شـخصية و نفسـية ممـا يجعـل نتائجهـا في بعـض الأحيـان غـير معـبرة بدقـة عـن مسـتوى المتكـون الفعـلي، كـما أن الإلمـام المعـرفي والعمـلي الـذي يكتسـبه المتكونـين، قـد لا يـدل عـلى قدراتهـم العقليـة لتطبيقهـا في مواجهـة المواقـف و الظـروف، لكـون ذلـك يسـتلزم مهـارات أخـرى غـير الحفـظ والتذكـير[2].

فإخضـاع المتكونـين للاختبـارات يمكـن مـن التأكـد من مـدى فهمهم

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص، ص 222، 223.

2 . المرجع نفسه، ص225.

و استيعابهم، لما قدم لهم في الدورة التكوينية من معلومات ومعارف و مهارات، ومدى تطبيقها والاستفادة منها في مجالات عملهم بعد انقضاء فترة التكوين، و قد تكون هذه الاختبارات نظرية تقيس مدى إلمام المتكون بالمعارف و المعلومات، و تعتمد في ذلك على الحفظ و التذكير، و قد تكون فنية و تطبيقية إذا كان الهدف منها معرفة التطور الحاصل في المهارات السلوكية لدى المتكونين. كما أن الاختبارات في بعض الأحيان قد لا تعبر عن المستوى الحقيقي للمتكون، فقد تحول بينه و بين تذكر المعلومات و المعارف في بعض الظروف كالحالة النفسية و الفكرية له، كما أن النتائج الإيجابية في الاختبار ليس هي الفهم والاستيعاب و التعلم لكل ما جاء في برنامج التكوين، بل في غالب الأحيان تأخذ الممارسات و التطبيقات الميدانية النصيب الأوفر منه.

4.2.5. تقويم أداء المتكونين:

توضح نتائج تقويم أداء المتكونين بعد عودتهم من البرنامج التكويني وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التعلم و التكوين التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسين مستوى أدائهم من حيث جودته و كميته وزمنه وتكلفته، وكذلك يتمثل في مدى تغيير أنماطهم السلوكية نحو الأفضل، سواء مع رؤسائهم أو زملائهم أو مع الجمهور الخارجي[1]، ويعطي تقويم

1 . عمر وصيفي عقيلي: مرجع سابق، ص 494.

أو مراجعة الأداء في الواجبات الوظيفية مؤشرا واضحا عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، كما يبين فيما إذا كان الموظفون أو العاملون بحاجة إلى المزيد من التكوين، و يجب أن تكون المراجعة مع العامل أو الموظف المختص، بهدف كشف أية معوقات قد يكون للتكوين أثر فعال في علاجها، و يضاف إلى ذلك أن المقوم يجب أن يكون على إطلاع و دراية بالطرق العلمية لتحليل واجبات الوظائف، و مراجعة الأداء و استنباط الطرق التي تساعد في كشف الاحتياجات التكوينية[1].

فتقويم أداء المتكونين يعد من الأساليب الهامة في عملية متابعة و تقويم البرنامج التكويني، لأنه يرتبط مباشرة بالوظائف و متطلبات المهام الموكلة للعمال والموظفين، و يقدم عنها معلومات تفيد في معرفة التطور الحاصل في مستواها أو القصور الذي يكتنفها، و السبب من وراء ذلك لمعالجته، و يصعب في هذا الأسلوب معرفة متطلبات التكوين، إن لم يكن القائم بعملية التقويم على قدر عال من التحكم، في وسائل و أساليب دراسة معدلات الأداء و تحليل الوظائف.

6.2.4. سجلات الأداء و تقارير الكفاءة الدورية:

السجلات قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية، تدون فيها معدلات الوحدات الإنتاجية ومعدلات المعاملات المنجزة، أو معدلات الزبائن الجدد أو الذين قدمت لهم الخدمة، فتوضح هذه السجلات

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 257.

الفـارق بـين مـا كان عليـه أداء المتكـون، و تقارنـه بـما أصبـح عليـه بعـد التكويـن، ولهـذه الطريقـة علاقـة بفكـرة الإدارة بالأهـداف حـين يصبـح لـكل برنامـج تكوينـي أهـداف قابلـة للقيـاس عـلى أرض الواقـع، و الأداء هنـا يصبـح هـو الهـدف المـراد متابعتـه قبـل التكويـن و بعـده، غـير أن هـذه الطريقـة تظـل عرضـة للنقـد؛ لكونهـا تتجاهـل حـدوث مسـتجدات أخرى أسـهمت في إحـداث التحسـن وليـس مجـرد عقـد البرنامـج التكوينـي، كـما أن إثبـات العلاقـة السـببية بـين التكويـن و مـؤشرات الأداء تظـل مضللـة أحيانـا و غـير قابلـة للقيـاس في أحيـان أخـرى[1].

و لكـن تبقـى تقاريـر سـجلات تقييـم الأداء مصـدرا هاما لمعرفـة أداء العامـل أو الموظـف وسـلوكه في العمـل، و طريقـة تقويـم جيـدة يتبعهـا القائـم بعمليـة التقويـم، لمعرفـة التغـيرات والتطـورات أو الضعـف الـذي يعـتري سـلوك العامـل، و هـي طريقـة تقـدم معلومـات واضحـة و صريحة عـن مشـاكل الأداء و مقترحـات لعـلاج النقـص و تغطيتـه، مـن خـلال برامـج أخـرى للتكويـن تغطـي ذلـك.

7.2.4.المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة:

المقصـود بهـا تحديـد مجموعتـين مـن المـوارد البشريـة؛ الأولى نخضعهـا للتكويـن والثانيـة لا تكـون، ثـم نخضـع المجموعتـين لاختبـار واحـد مـع فصـل العوامـل المؤثـرة في أداء المجموعـة الضابطـة غـير المكونـة، والفـرق بـين نتائـج المجموعتـين هـو ناتـج عـن التكويـن، و صعوبـة اسـتخدام

1 . عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق ص، ص 231،230.

هـذا الأسـلوب تـأتي مـن عـدم الدقـة في تحديـد العوامـل المؤثـرة في أداء المجموعـة الضابطـة[1].

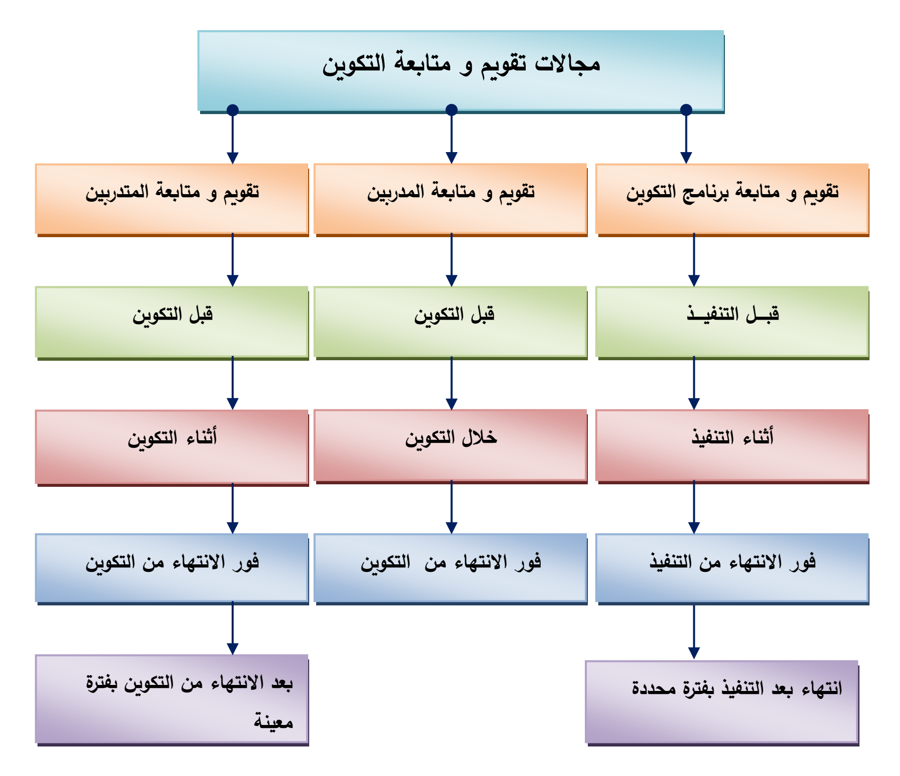
فطريقـة التقويـم هـذه تقـوم عـلى المقارنـة بـين مجموعتـين مجموعـة تجريبيـة تخضـع لبرنامـج تكوينـي معـين، بينـما تبقـى مجموعـة ضابطـة خارج البرنامـج بهـدف القيـاس، و يقـام اختبـار أو قيـاس لأداء المجموعتـين قبـل بـدأ عمليـة التكويـن، بهـدف تحديـد المسـتوى عـلى أن لا يكـون هنـاك فـارق فيـه منـد البدايـة، كـما أن المجموعتـين تشـتركان في نفـس المؤهـلات والمهـام والواجبـات. و بعـد الانتهـاء مـن دورة التكويـن تتـم المقارنـة بينهـما و الفـارق - عـلى خـلاف مـا قيـس قبـل بـدأ التكويـن- هـو الأثـر الـذي تركـه التكويـن في المجموعـة التجريبيـة، و بقـدر مسـتوى الأثـر تحـدد فاعليـة التكويـن و نجاحـه.

3.4. مجالات و مراحل تقويم و متابعة التكوين:

تعتـبر آخـر العمليـات التـي تمـر بهـا دورة التكويـن، و التـي مـن خلالهـا تتشـكل الـرؤى حـول مسـار البرنامـج و مـدى نجاحـه أو فشـله و مكامـن القـوة أو الضعـف فيـه، و هـي بدورهـا تشـتمل عـلى مسـتويات تسـتوجب النظـر و التمحيـص، و الشـكل المـوالي يوضـح ذلـك:

1 . عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 478.

شكل «05» يمثل مجالات تقويم و متابعة عملية التكوين



المصدر: من تصميم المؤلف

1.3.4. تقويم و متابعة البرامج التكوينية:

تتم هذه العملية من بداية البرنامج التكويني حتى بعد نهايته، لقياس و معرفة فعالية ومدى صلاحية البرنامج، لتغطية النقائص و تقويم الضعف لدى المتكونين؛ أي ما يمثل المتطلبات التكوينية لديهم، و تمر هذه المرحلة بأربع (04) خطوات متتالية هي كالآتي:

1.1.3.4. تقـويـم البرنـامج التكـويني قبـل التنفيـذ:

يتـم التركيـز في هـذه العمليـة عـلى قيـاس معرفـة المشـاركين بالجوانـب المعرفيـة و المهاريـة التـي تشـملها موضوعات البرنامـج، ويهـدف إلى تحقيقها بصـورة عامـة أو تفصيليـة، وبخاصيـة المنهجيـة المتعلقـة بموضوعـات البرنامـج و بأهدافـه. و تهـدف هـذه العمليـة إلى اعتـماد نتائـج هـذا التقويـم كمسـطرة هامـة للمقارنـة بينهـا، و بـين مـا يمكـن تحقيقـه خـلال التكويـن أو بعـده عـلى ضـوء عمليـات التقويـم الأخـرى اللاحقـة، و يتـم إنجـاز هذا الأمـر بعـدة أسـاليب منهـا، استبيان و جهـات نظـر المتكونـين والاختبارات الشـفوية و المكتوبـة، و اسـتطلاع آراء رؤسـاء المتكونـين - إن أمكـن ذلـك- باعتبارهـم عـلى معايشـة يوميـة معهـم قادريـن عـلى تحديـد نقـاط الضعـف و القـوة لديهـم، كـما يمكـن دراسـة معـدلات الأداء لـدى المتكونـين لمعرفـة مسـتواهم قبـل الدخـول إلى التكويـن.[1]

فقبـل تنفيـذ البرنامـج التكوينـي لا بـد مـن معرفـة الخطـة المتبعـة في ذلـك، مـن خـلال موضوعاتـه ومناهجـه و مـدى تحقـق الأهـداف المرجـوة مـن ذلـك، و التأكـد مـن سـلامة هـذه الخطـة و دقتهـا ومـدى واقعيتهـا، كـما يعمـل المسـئولين عـن التكويـن عـلى متابعـة و تقويـم المـادة المسـاعدة في هـذه العمليـة، كالوسـائط السـمعية البصريـة و غيرهـا، و التأكـد مـن توفـر الفضـاءات و الأمكنـة اللائقـة والمناسـبة للتكويـن.

---

1 . عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص، ص 312، 315 .

2.1.3.4. تقويم البرنامج التكويني أثناء التنفيذ:

عملية المتابعة و التقويم مستمرة مع كل لحظة أو جلسة تكوينية، و ذلك لإجراء أي تعديلات أو تطويرات أو تعزيزات لطرق الأداء أوأساليبه، أو مناخه أو أدواته بما يتفق مع الأهداف المرجوة، فتدخل إدارة التكوين أو تدخل المكونين في اللحظة المناسبة يحقق أعلى درجات الفعالية، أما إرجاء عمليات التعديل أو التغيير إلى ما بعد انتهاء التكوين، قد يؤدي إلى تفويت الكثير من الملاحظات الهامة أو نسيانها، كما يحول دون تقديم العلاجات الملائمة في لحظة الحاجة للعلاج، و يتم التقويم في هذه المرحلة استنادا لأسلوب الملاحظة المباشرة وأسلوب المناقشة، و طرح الأسئلة من قبل المكونين و المتكونين، و أسلوب الامتحانات الشفوية أو المكتوبة.[1]

فأثناء تنفيذ البرنامج يتم التأكد من أن العملية تسير وفق الخطة المتبعة، وأنها ملائمة للأهداف المراد تحقيقها وأنها تلتزم بالمنهج أوالمناهج المرسومة لذلك، كما يتم في هذه المرحلة الوقوف على مدى قدرة و كفاءة الوسائل التكوينية المساعدة، ومدى دعمها و مساعدتها في إنجاح العملية التكوينية.

3.1.3.4. تقويم البرنامج التكويني فور الانتهاء من التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على البرنامج التكويني و معرفة مواطن القوة به ومواطن الضعف فيه إذ يتم ذلك في ضوء:

1 . المرجع نفسه: ص، ص 316 ، 317.

- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور.

- إعادة النظر في المادة التكوينية.

- تصليح الوسائل التكوينية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.

- توفير وسائل تكوينية حديثة.

- تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر.[1]

فإن تقويم البرنامج التكويني بعد التنفيذ، يكون لأجل التأكد من تحقيق أهدافه التي من شأنها أن تلبي احتياجات المتكونين من العملية التكوينية، و بالتالي يتم حصر كل النتائج المحصل عليها من التكوين و الوقوف على مدى فعاليتها و أثرها على المتكونين.

4.1.3.4. تقويم البرنامج التكويني بعد إنتهاء التنفيذ بفترة محددة:

تتراوح عادة بين ستة (06) شهور و سنة (01) و تهدف هذه العملية إلى:

- متابعة آثار التكوين و تحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتكونين.

- تحديد مدى قدرة المتكونين على إستثمار نتائج التكوين في ممارساتهم العملية.

---

1 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص29.

- تحديد مدى الإنعكاسات الإيجابية لنتائج التكوين على ممارسات و أداء و أعمال المتكونين و نمط علاقاتهم، و تتنوع الأساليب المستخدمة في هذا المجال؛ و ذلك بإختلاف الهدف والتقويم و يمكن استخدام البعض منها في تحقيق ذلك.[1]

- استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتكونين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات و مهارات و سلوكيات هؤلاء المتكونين.

- استقصاء آراء المتكونين و مناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التكويني، و كيف أن ساهم أو العكس في تحسين آدائهم للأعمال التي يقومون بها.

- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج، واستقصاء رأي المكون.

- عقد مجموعة من الإختبارات للمتكونين؛ لمعرفة مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات و مهارات و سلوكيات هؤلاء المتكونين بعد البرنامج التكويني.[2]

ففي هذه المرحلة من التقويم يعمد المسئولين عن التكوين وإدارته، إلى التأكد من مدى استمرار واستقرار النتائج المحققة من التكوين- بعد فترة معينة من العملية التكوينية- و إلى معرفة مدى

1 . عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص319.

2 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص240.

فعاليتها مع مرور الوقت. و يتحقق هذا بالوقوف على مدى رسوخ نتائج التكوين لدى المتكونين، من تغيير للمعارف و للاتجاهات والمهارات و السلوكيات، و مدى قدرتهم على استخدامها و الإستفادة منها في وظائفهم وأعمالهم، و في حتى في علاقاتهم مع زملائهم في العمل وخارجه.

2.3.4. تقويم و متابعة المكونين:

إن المكونين هم الدعامات الرئيسية التي يستند اليها برنامج التكوين، وأن أي قصور في إمكانياتهم أو قدراتهم أو آدائهم و كفاياتهم، يمثل خطرا بالغا تنعكس آثاره على المستوى العام للتكوين و فعاليته و كفاءته، فلا جدوى من برنامج تكويني يبذل في إعداده الجهد الكثير من أجل أن يحقق أهدافه و يلبي الإحتياجات التكوينية التي صمم لتلبيتها، إذا ما عهد به إلى مكونين ليس لديهم القدرات والمهارات والكفايات التخصصية، و الخبرة العلمية و العملية والإلمام الكامل بأساليب و تقنيات و استراتيجيات التكوين.[1]

و تتم عملية تقويم المكونين كذلك على مراحل هي كالآتي:

- تقويم المكونين قبل التكوين؛ حيث يكون الإستماع إليهم من قبل لجنة إختيار تشكل على أسس موضوعية، تناقشهم في طريقة آدائهم و أسلوبهم و تنتهي إلى تكوين صورة حولهم، وقد يتم الإكتفاء بعقد مقابلة معهم حول العديد من القضايا المتصلة بالعمليات

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص270.

التكوينية، والتركيز من خلال تلك المقابلات على استكشاف القدرات و الطاقات اللغوية والمنهجية والحوارية و السلوكية لديهم و تقويمهم على ضوء ذلك.

– تقويمهم خلال التكوين؛ و يكون ذلك من خلال ردود فعل المتكونين و متابعة آداء المكونين، و تكون بصورة موضوعية حول سير الأداء و نقاط القوة و الضعف المتعلقة به، مع استغلال الفرص المتاحة و المساعدة في ذلك والعمل على تجاوز وتلافي العراقيل والمخاطر التي قد توجهه، وغالبا ما تتم الإستعانة في هذا الأمر بأسلوب الملاحظة المباشرة من قبل المسئولين في إدارة التكوين، و ردود فعل المتكونين و طبيعة استجاباتهم خلال أداء التكوين، ومتابعة هذه الردود والإستجابات بطريقة موضوعية و منهجية من طرف إدارة التكوين.

– تقويم المكونين فور الإنتهاء من التكوين؛ و يتم ذلك باللجوء غالبا إلى استبيان وجهات نظر المتكونين في مكونيهم، و تشمل عملية الإستبيان جميع مقومات الشخصية التكوينية كالمقومات العضوية المتعلقة بالشكل العام و المظهر العام، والمقومات المعرفية والإدراكية والمقومات المهارية والمقومات المنهجية، و هذه الأخيرة من أهم المقومات لسلامة توصيل المعلومات و المهارات إلى المتكونين بوضوح وتسلسل و تكامل.[1]

إن التكوين عملية مترابطة و متكاملة بين البرنامج التكويني

1 . عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص 324 ... 328.

والمتكونـين والمكونـين، وكل مـن هـؤلاء يكتـسي مبلغـا مـن الأهميـة، إلا أن المكـون في هـذه العمليـة هـو مفتـاح النجـاح أو الفشـل، لـدى ينبغـي الإهتـمام بـه و إختبـاره و تقويمـه عـلى أسـس علميـة و أسـاليب موضوعيـة، و لهـذا عـلى المسـؤولين والقائمـين عـلى التكويـن بـدل الجهـود لإعـداد المكونـين إعـدادا سـليما، وإفادهـم بالطـرق والمناهـج العلميـة و بالوسـائل و المسـاعدات التكوينيـة، التـي تسـاهم في تفعيـل نشـاطاتهم ومجهوداتهـم، في تصميـم و مراجعـة البرامـج التكوينيـة و تنفيذهـا وفـق الإحتياجـات والمتطلبـات المـراد تداركهـا و تحقيقهـا.

3.3.4 . تقويـم و متابعـة المتكـونين:

المتكونـون هـم الجمهـور المسـتهدف في أي برنامـج تكوينـي، فالبيئـة التكوينيـة و الأجهـزة الإداريـة و المكونـون و الإمكانيـات الماديـة و الأجهـزة و المـواد التكوينيـة، مـا هـي إلا عوامـل مسـاعدة لتنفيـذ البرنامـج التكويني، مـن أجـل تلبيـة الإحتياجـات التكوينيـة التـي تـم حصرهـا وتحديدهـا لـدى مجتمـع المتكونـين، ولذلـك كانـت عمليـات التقويـم و المتابعـة المسـتمرة لسـلوك وأداء المتكونـين أثنـاء فـترة التكويـن وبعـد عودتهـم إلى مواقـع العمـل، التـي يلتحقـون بهـا بعـد الإنتهـاء مـن البرنامـج التكوينـي؛ هـي المعيـار الصحيـح الـذي يبنـى عليـه مـدى نجـاح البرنامـج التكوينـي في تحقيـق الهـدف الـذي صمـم مـن أجلـه، و بالتـالي هـي المقيـاس للحكـم على كفـاءة و فعاليـة البرنامـج التكوينـي.[1]

---

1 . رداح الخطيب، أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص، ص270، 271.

و يتضمـن هـذا النـوع مـن التقويـم إجـراء عمليـة مقارنـة، بـين النتائج المحققـة مـع نتائـج التقويـم الخاصـة بالمتكونـين قبـل بدايـة البرنامـج، حيث يتـم بنـاءا عـلى ذلـك تحديـد مـا أمكـن للبرنامـج تحقيقـة مـن نتائـج فعليـة تقريبـا، و أنـه يمكـن احتسـاب هـذه النتائـج كـما في المعادلـة التاليـة:

▪ **نتيجـة البرنامـج التكوينـي الفعلية مـن الناحيـة المعرفية = المسـتويات المعرفيـة الخاصـة بموضوعـات البرنامـج في نهايتـه – المسـتويات المعرفيـة في بدايته.**

▪ **نتيجـة البرنامـج الفعليـة مـن الناحيـة المهاريـة = المسـتويات المهاريـة الخاصـة بموضوعـات البرنامـج في نهايتـه – المسـتويات المهاريـة في بدايتـه.**

▪ **نتيجـة البرامـج الفعليـة مـن ناحيـة القيـم و الإتجاهـات = اتجاهـات و قيـم العاملـين الخاصـة بموضوعـات البرنامـج مقارنـة مـع اتجاهـات و قيـم العاملـين في بدايـة البرنامـج.**[1]

فعـلى اعتبـار المتكونـين هـم ثمـرة العمليـة التكوينيـة، فـكل مـا يسـخر مـن مكونـين و برامـج و أجهـزة و مسـاعدات تكوينيـة جميعهـا تعمـل عـلى انجاحهـا و تطويرهـا، كـما يصاحـب كل هـذا عمليـة التقويـم و المتابعـة لمسـار عمليـة التكويـن وقـد تكـون في أربـع (04) محطـات رئيسـية، وهـذا بحسـب المؤسسـات المسـؤولة عـن التكويـن أو المراكـز و المعاهـد التكوينيـة، **أولهـا** تكـون قبـل بـدء التكويـن لمعرفـة طبيعـة و اتجاهـات المتكونـين، وقيمهـم و طموحاتهـم إزاء الأهـداف المسـطرة للتكويـن

1 . عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق، ص318.

ومعرفة معدلات آدائهم قبل تكوينهم، و **ثانيها** أثناء التكوين حتى يتسنى للمسؤولين والمكونين تدارك الأخطاء و المطبات في مناهج التكوين و أدواته، و في أداء المتكونين والعمل على تصحيحها و تغييرها و تعديلها، للحفاظ على استمرار عملية التكوين في مسارها المحدد بما يخدم أهداف المتكونين، أما **ثالثها** ففور الإنتهاء من التكوين؛ و فيها يتم جمع و حصر النتائج التي حققها التكوين، لمعرفة مدى تحقيق أهدافه و أثره و فعاليته على المتكونين؛ من خلال معرفة درجة التطور الحاصل في مستواهم، ويتحقق هذا بإجراء مقارنة بين النتائج المحققة و نتائج التقويم في بداية البرنامج، و المحطة **الرابعة** والأخيرة بعد انتهاء التكوين بفترة معينة، و يتجلى هذا بالتأكد من مدى حفاظ المتكونين على النتائج المحققة، و رسوخها وتذكرها أثناء تأديتهم الأعمال والوظائف المنوطة بهم.

4.4. مخاطر و أخطاء تواجه تقييم و متابعة التكوين:

يتعرض تقييم و متابعة التكوين إلى بعض المشكلات و الأخطاء التي تقلل من أهميتها وتحد من فاعليتها، و فيما يلي نقف على أهمها:

1.4.4. مخاطر و أخطاء يقوم بها المقيمون:

و سنركز فيها على ما يلي:

- قد يكونوا المقيمون بطبعهم كرماء في إعطاء التقديرات أوبخلاء في منحها، بينما يميل آخرون إلى منطقة الوسط، و نتيجة لهذه

الاختلافات لا يكون التقييم معبرا عن حقيقة ما تحقق من نتائج البرامج التكوينية.

- تأثير الهالة التي تنجم عن المعرفة المسبقة للذين يتم تقييمهم، وقد يكونون موضوع تقدير وإعجاب لتميزهم بصفة محددة لا علاقة لها بموضوع التكوين ومحتواه، بالإضافة إلى بعض مشاعر الحب أوالكراهية التي قد تحول دون تحقق الموضوعية أو الصدق في نتائج التقويم.

- توظيف نتائج التقييم لأغراض دعائية و إعلامية لصالح إدارة التكوين أو لصالح المكونين، وعدم الاهتمام بتوظيف النتائج لأغراض التطوير و التحسين.[1]

2.4.4. مخاطر و أخطاء في معايير التقويم:

قد تكون في صعوبة اختيار معايير التقويم المناسبة خاصة و أن نتائج التكوين لا تظهر مباشرة فور انتهاءه، كما أن التكوين وحده قد لا يكون هو المساعد في تحسين عمل المتكون، فقد يرافق التكوين بعض التحسينات في داخل المنظمة قد تنعكس إيجابيا على أداء الموظف، أضف إلى ذلك أنه غالبا ما يكون هناك عدم تكامل بين التقويم والتكوين؛ إذ لا يرافق برنامج التكوين تصميما للتقويم وإنما تستخدم كنماذج تقويم نمطية، و بالتالي لا يعكس التقويم الحقائق المطلوبة.[2]

1 . عامر خضير الكبيسي : مرجع السابق، ص، ص234، 235.
2 . مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص، ص270، 271.

3.4.4. مخاطر و أخطاء يقترفها الخاضعون للتقييم:

هم في الغالب من المتكونين، فكثيرا ما يبالغون في المديح والثناء على البرامج بوجه عام، أو على المكونين الذين نفذوا وحداته وجلساته مع أنهم يشعرون بعدم استحقاقهم لذلك، و بهذا يسهمون في بقاء السلبيات و الثغرات المزمنة في البرامج التكوينية دون تشخيص أوتصحيح، وكأنهم يشجعون على استمرار المكونين رغم عدم كفاءتهم، و لا يشخصون بعض قصورهم الذي يدفعهم للتطوير مستقبلا.[1]

فالتقويم إجراء هام و أساسي في عملية التكوين، من خلاله يتم جمع البيانات و المعلومات الضرورية لإنجاح التكوين في جميع مراحله و خطواته، و عليه يجب الاهتمام به و تدعيمه كاختيار الخبراء و المختصين فيه، و تخصيص الوقت الكافي لإنجازه واختيار في ذلك أنسب المعايير والمقاييس، للوقوف على ما أهمل من التكوين و ما وفق فيه، و كشف نقائصه وضعفه لتداركها في المستقبل، والإشادة والتنويه بمحاسنه و إيجابياته للسير على دربها و الحفاظ عليها.

---

1 . عامر خضير الكبسي : مرجع سابق، ص235.

خاتمة:

حتى تواكب المؤسسات والمنظمات المختلفة التطورات العلمية والعالمية المتسارعة وتتكيف معها، عليها أن تأخذ بالاتجاهات والأساليب والمناهج الحديثة لإصلاح التكوين المهني وتجديد برامجه وأدواته وأساليبه ومحتواه، مع تعزيز نوعية البرامج في تطوير الموارد البشرية و تأهيلها، و العمل على انفتاح التكوين و احتكاكه بالمحيط الخارجي من خلال إشراك ومشاورة الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين، كما يستوجب على مختلف المؤسسات والقطاعات الانتقال من المنظومة التقليدية للتكوين، إلى التكوين الحديث الذي يعتمد على الاتجاهات المعاصرة التي تأخذ من التخطيط الاستراتيجي منطلقا لتحسينه وتطويره، والعمل على تغطية تكاليف التكوين التقني والتكنولوجي ومتطلبات برامجه وأدواته، و احتواء المتكونين والعمل على معرفة اهتماماتهم الإبداعية والإبتكارية ودعمهما، وتوفير لهم الجو المناسب والمميز حتى يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم وإظهار مهاراتهم ومواهبهم وإبرازها.

والإدارة الإستراتجية التي ديدنها التخطيط في المستقبل والاستشراف له، لحماية نفسها من التغيرات البيئية و المخاطر والتهديدات التي قد تواجهها، تعتمد في ذلك العديد من النماذج العلمية والعملية المختلفة والمتنوعة للتخطيط الاستراتيجي، وذلك بحسب طبيعة نشاطها ووضعها ومسؤولياتها وبما يحقق أهدافها؛ لأن الخطط الإستراتيجية

تساعد على تحديد الأولويات وتحقيقها، كما تمكن المؤسسات والمنظمات من إحكام السيطرة على طاقاتها و إمكاناتها و مواردها وترشيدها، وتحد من عوامل عدم التأكد بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها.

فلقد أصبحت المؤسسات اليوم تركز بدرجة كبيرة على موردها البشري، باعتباره القوة المتدفقة والثروة الحقيقية وأساس تحقيق الاستقرار والمكانة والقدرة التنافسية؛ فلقد انتقلت المنظمات الحديثة من الاهتمام بالمكونات المادية للرأسمال المادي، إلى الرأسمال البشري غير المادي الذي يساهم وباستمرار ومن دون توقف، في نموها وتطورها بما يحوزه من قدرات ومهارات عقلية وذهنية فائقة. واعتماد الكثير من المؤسسات نماذج التخطيط الاستراتيجي في تنمية مواردها البشرية والاستثمار في إمكاناتها وطاقاتها، لهو من مظاهر المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تعليم و تكوين مواردها البشرية باستمرار، وعلى مستويات عالية من المهارة والأداء، حتى تستطيع التأقلم مع المستجدات والتطورات البيئية. فالتخطيط الاستراتيجي- على اختلاف نماذجه وتنوعها - أصبح من أهم الشروط الأساسية لتحقيق التطور والنجاح في عالم يتسم بالسرعة وعدم الاستقرار، والتنبؤ والاستشراف بطرق علمية ومدروسة يمكن من بلورة رؤى مستقبلية متفائلة وطموحة.

و جاء نموذج التخطيط الاستراتيجي - سوات«**swot**»- في معرض هذا الكتاب لتحليل وفهم ما يعترض العملية التكوينية، وما

تحتويه محطاتها الأساسية من خطوات علمية وعملية، و الاطلاع من خلالها على نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف وتطويرها أووضع حلول لها، وهي جميعها عوامل داخلية موجودة فعلا. و كذا تقدير الفرص واستثمارها أو المخاطر و التهديدات والعمل على تجنبها، وذلك باعتبار الفرص و التهديدات عوامل خارجية قد تكون موجود يمكن استغلالها أو مواجهتا. كما أن مواطن القوة والفرص المتاحة هي حالة دفاعية تعزز من حظوظ المؤسسة في نجاح العملية التكوينية، ومواطن الضعف والتهديدات هي حالة علاجية تستوجب التقليل منها و تلافيها إن أمكن.

فلنجاح العملية التكوينية ونجاح نموذج تحليل سوات «swot» للتخطيط الاستراتيجي لها؛ يجب أولا أن تقع مسؤولية التخطيط على عاتق من هم أكثر معرفة ودراية بالمؤسسة وبعناصرها وأفرادها، أو من هم أكثر علما ومعرفة بذلك؛ كالمختصين و الخبراء في مجال التخطيط و التكوين و التدريب، كما يستوجب ذلك أيضا تحديد علمي و دقيق و موضوعي لاحتياجات التكوين ومتطلباته، و تصميم جيد و تنفيذ دقيق لبرنامجه ومتابعته وتقييمه بصرامة و فعالية، بالإضافة للاختيار المناسب للوسائل والأساليب لموضوع التكوين ولأهدافه، و حسن انتقاء المشرفين والقائمين على عملية التصميم والتنفيذ مع تخصيص الوقت الكافي لذلك، و تحديد المقاييس والمعايير الملائمة للوقوف على إيجابيات وسلبيات التكوين، وعلى هذا الأساس يتطلب من المنظمة

وضـع خطـة اسـتراتيجيه واضحـة المعـالم تتناسـب مـع طبيعـة البرنامـج التكوينـي ومسـتواه، كـي يـؤدي الغـرض و يغطـي الضعـف و النقائـص ويحقـق الأهـداف المرجـوة.

و نـماذج التخطيـط الاسـتراتيجي عمومـا بـما في ذلـك سـوات «swot» تعتـبر مـن علـوم الإدارة الحديثـة، التـي تعتمـد عـلى الطـرق العلميـة والعمليـة لبلـوغ الأهـداف وتحقيقهـا، فلهـا بذلـك آثـار ونتائـج جـد إيجابيـة عـلى مختلـف المؤسسـات والمنظـمات، و لكـن عـلى الرغـم مـن الأهميـة التـي تحوزهـا إلا أنهـا تبقـى مجـرد طـرق نجاحهـا مرهـون بمسـتوى وكفـاءة القائمـين عليهـا، و مـدى قدرتهـم عـلى ترجمـة خطواتهـا و أسـاليبها عـلى أرض الواقـع.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولا. المعاجم و القواميس:

1. مصلح الصالح: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية «الشامل»، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.

ثانيا. الكتب:

1. إبراهيم توهامي و آخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط01، العلمة، 2013.

2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.

3. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

4. بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2010.

5. بن يربح نذير: التفاعل بين التعليم و التكوين المهني والعمل المنتج، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، 2010.

6. حسنية محمد حسن الحبشي: الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، 2009/2010.

7.حمداوي وسيلة: إدراة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

8. رابح العايب: إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية،أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة،2002.

9.رأفت السيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، ط1 ، القاهرة،2000.

10.رداح الخطيب، أحمد الخطيب:التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.

11.روبيرت ماتيز، جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمود فتوح، دار شعاع للنشر و العلوم، ط1، دمشق، 2009.

12.سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل، ط1، عمان، 2001

13.السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، الإدارة الجامعية، القاهرة، 2001.

14.طاهر محمود الكلالده: تنمية الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1،عمان، 2008.

15.عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.

16. عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصر للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ط 1، 2010.

17. عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،الأسس النظرية و دلالتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

18. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة لأنجلو مصرية ، القاهرة ،1980.

19. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: أصول الإدارة العلمية، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة،1976.

20. عبد الكريم قريشي:التكوين والتوظيف في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي ورقلة،العدد1998،01.

21. عبد المعطي محمد عساف:التدريب وتنمية الموارد البشرية ،الأسس والعمليات، دار زاهر للنشر والتوزيع ،عمان 2000.

22. علي سلمي: إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، ط3، القاهرة، 1985.

23. عمر وصيفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.

24. غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.

25. لحسن بوعبد الله، محمد مقداد: تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1998.

26. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض.

27. محفوظ احمد جودت: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.

28. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان، 2008.

29. مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية، النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.

30. مدحت محمد أبو النصر:مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009.

31. مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994.

32. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990.

33. منصور إبراهيم عبد الله التركي: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة و الذمام مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في العلـوم الإداريـة، الريـاض، 2004.

34. منصـور محمـد إسـماعيل العريفـي: الإدارة الإسـتراتيجية، دار الكتـاب الجامعـي، ط02، صنعـاء، 2011.

35. مهـدي حسـن زويلـف: إدارة المـوارد البشريـة، مدخـل كمـي، درا الفكـر للطباعـة و النـشر والتوزيـع، ط1، عـمان، 2001.

36. مؤيـد سـعيد السـالم،عادل حرشـوش الصالـح: إدارة المـوارد البشريـة مدخـل اسـتراتيجي، عـالم الكتـب الحديـث، اربـد، 2006.

37. يوسـف محمـد بـن قبـلان: أسـس التدريـب الإداري، دار عـالم الكتـب، ط1، الريـاض، 1991.

ثالثا. المواقع الالكترونية:

1. باسم علي حوامدة: دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

faculty.mu.edu.sa /download.php?fid=169629

2. التخطيط الاستراتيجي:

www.npi-connect.net / documents749044 /592341 /

3. زيـاد محمـد ثابـت: تنظيـم وتنفيـذ وتقويـم ورشـة عمـل لعشريـن مديـرا حـول التخطيـط الاسـتراتيجي: content-wp /com.ama-dr

4. طـارق محمـد السـويدان: محـاضرات حـول نـماذج وخطـوات التخطيـط الاسـتراتيجي:

www.youtube.com/watch?v=bUlni0Uhuow

5.عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة:

www.almustafauniversity.com/wp-content/uploads/04/2016/elebda3.net.7327-pdf

6. محمد حسن يوسف: التخطيط الاستراتيجي:

www.saaid.net/Doat/hasn/113.htm

رابعا. المراجع باللغة الأجنبية

1. القواميس:

1. LAROUSSE : Dictionnaire du français d'aujourd hui, paris,2000.

2. OXFORD : Bazic-english-dictionary, therd edition, oxford university,2011.

2. الكتب:

1. Akio Kawata Paul: Organizational-effectiveness-series, National minority adis council, 2009.

2. Casse Pierre:La-formation-performante, office des publications universitaires, Alger,1994.

3. G Fine Lawrence:The-SWOT-Analysis, the swot ana-

lysis Using your Strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats, copyright kick It, LLC, 2009.

4. Inomata Tadanori: Strategic-planning-the-United–Nations-System, United Nations, Geneva 2012.

5. Maleka Stevens: Strategy Management and Strategic Planning Process, south african perspectie, First Edition, 2014.

د. هشام بوبكر من مواليد 1978 بالحروش ولاية سكيكدة بالجزائر، متحصل على شهادة البكالوريا سنة 1996 آداب وعلوم إنسانية بثانوية زيغود يوسف بنفس المدينة، وعلى شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص "اتصال" سنة 2001 من جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة، وحاصل على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص " تنمية وتسيير الموارد البشرية" في 2007، وشهادة دكتوراه علوم في جانفي 2016 في نفس التخصص من جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، وعلى شهادة التأهيل الجامعي في سنة 2017 من جامعة سطيف 02.

اشتغل أستاذ في علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل منذ 2008 إلى غاية 2018، وفي جامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة ابتداء من 2018 إلى يومنا هذا.

رئيس فرقة بحث تحمل اسم "الثقافة وإدارة وتنمية الموارد البشرية في الجزائر" في المخبر المتعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية و التطبيقية من أجل التنمية، بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل.

عضو في فرقة بحث بمخبر البحوث والدراسات الاجتماعية بجامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة.

شارك في العديد من البحوث العلمية الأكاديمية وساهم في تأليف بعض الكتب الجماعية، ولديه العديد من المقالات العلمية المنشورة، وشارك في الكثير من الملتقيات والندوات الوطنية و الدولية.

خبير وعضو في العديد من المجلات العلمية المحكمة.



البدر الساطع للطباعة والنشر
العلمة -19600- الجزائر
هاتف/فاكس : 08 40 76 036
النقال : 56 16 31 70 07/ 53 30 71 55 05
البريد الإلكتروني : elbadr_essatie@yahoo.com

